

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Andreia Maia de Oliveira

**Marketing Interno nos Estabelecimentos Hoteleiros: A
aplicabilidade do Marketing Interno como forma de obtenção de
qualidade de Serviço ao Cliente.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Ramo: Direção Comercial e Marketing

Orientação: Professora Mónica Oliveira e Professora Susana Silva

Vila do Conde, novembro de 2016

Andreia Maia de Oliveira

Marketing Interno nos Estabelecimentos Hoteleiros: A aplicabilidade do Marketing Interno como forma de obtenção de qualidade de Serviço ao Cliente.

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Ramo: Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Ana Filipa Brandão

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Susana Sofia Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, novembro de 2016

AGRADECIMENTOS

Deixamos, de propósito, esta página em branco.

RESUMO ANALÍTICO

O objetivo principal desta dissertação é estudar a influência do Marketing Interno no grau de motivação, satisfação e fidelização do colaborador. Pretende-se uma abordagem ao nível operacional, que fortemente influencia o mercado hoteleiro e que o condiciona nas estratégias de gestão dos recursos humanos e na retenção do colaborador, analisando a inter-relação entre comunicação e motivação e o seu impacto global sobre o desempenho do colaborador.

A amostra neste estudo são colaboradores de unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas do Porto e Norte de Portugal e foi realizado através da aplicação de um questionário.

Através da aplicação deste questionário podemos aferir a aplicabilidade do marketing interno nas estruturas hoteleiras, em especial numa perspetiva de comunicação versus motivação.

Os resultados demonstram a forte correlação entre estes dois fatores (comunicação e motivação) e evidenciam que uma comunicação efetiva por parte dos gestores leva a um elevado grau de motivação, potencia a qualidade e perspetiva uma melhor imagem da organização percebida pelo colaborador.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Marketing Interno, Comunicação Interna e Motivação

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to study how internal marketing influences the staff's degree of motivation, satisfaction and loyalty. We aim at an operational level approach, which strongly influences the hospitality industry and which influences its human resources management strategies and staff retention. We will do so by analyzing the correlation between communication and motivation and its global impact on staff's performance.

The sample in this study is made up of the staff from 4 and 5 star hotels in Porto and Northern Portugal. A questionnaire was used for assessing the applicability of internal marketing in hotel organizational structures, mainly in a communication vs. motivation perspective.

The results show a definite correlation between these two factors (communication and motivation) and point out that an effective communication on the part of management leads to a high level of motivation, potentiates the quality and perspective a better image of the organization perceived by the collaborator.

Keywords: Human Resources, Internal Marketing, Internal Communication and Motivation

ÍNDICE

ÍNDICE	6
INTRODUÇÃO	10
PARTE I - O MARKETING E A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	12
Capítulo Um – O Marketing	12
1. - A contextualização do marketing e a sua evolução temporal	12
1.1. - O Marketing Interno	16
1.2. - O Marketing Interno e sua relação com a Gestão de Recursos Humanos	20
1.3. - O Marketing Interno e Gestão de Recursos Humanos na indústria hoteleira	26
1.3.1. - Comunicação interna na hotelaria	30
Capítulo Dois – A Gestão dos Recursos Humanos	33
2.1. - A evolução da Gestão dos Recursos Humanos	33
2.2. - A Gestão dos Recursos Humanos na indústria de serviços	39
2.3. - A Gestão dos Recursos Humanos na hotelaria	44
2.3.1. – A motivação na indústria hoteleira	51
PARTE II – METODOLOGIA	53
Capítulo Um – A metodologia do processo investigativo	53
1. - Tipo de estudo	53
1.1. - Pergunta de investigação	55
1.2. - Objetivos	57
1.3. – Hipóteses	57
2. – A técnica e o instrumento de recolha de dados	58
3. - O inquérito por questionário	59
4. - Procedimentos e técnicas da amostra	62
PARTE III - OS RESULTADOS	66
Capítulo Um – Apresentação e análise dos resultados	66
1. - Exposição e estudo dos resultados	66
1.1. - Plano de gestão da unidade hoteleira dos participantes	67
1.2. - Satisfação e realização pessoal dos participantes	71
2. - Correlação entre Comunicação e Motivação	74
PARTE IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
CONCLUSÃO	83
1. - Síntese do estudo	83
2. - Limitações	85

3. - Orientações para estudos futuros e implicações para a prática	86
--	----

BIBLIOGRAFIA	88
---------------------------	-----------

ANEXOS	96
---------------------	-----------

Anexo A – Questionário	96
------------------------------	----

Anexo B - Declaração da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto	101
---	-----

Anexo C - Pedido de colaboração	102
---------------------------------------	-----

Anexo D – Um exemplo de um email	103
--	-----

Lista de Ilustrações / Quadros / Anexos:

Ilustração 1 - Fases diacrónicas do Marketing.

Quadro 1 - Conceitos evolutivos de MI, conforme ano e autores.

Quadro 2 - Mix estratégico de implementação e desenvolvimento de MI.

Quadro 3 - Parâmetros de um Plano de Gestão dos Recursos Humanos.

Quadro 4 – Plano de gestão da unidade hoteleira dos participantes.

Quadro 5 - Satisfação e realização pessoal dos participantes.

Glossário

MI – Marketing Interno

CRM – Customer Relationship Management

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HMR – Human Ressource Management

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

UH – Unidades Hoteleiras

DGRH – Departamento de Gestão de Recursos Humanos

R – Recrutamento

S – Seleção

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira-Ramo: Direção Comercial e Marketing. A escolha por este tema prendeu-se com a vontade de analisar a evolução conceptual do marketing interno hoteleiro que fortemente influencia a qualidade de serviço prestada ao cliente, que garante quer a fidelização do colaborador, quer a fidelização do cliente.

A aplicação do Marketing interno é uma mais-valia para as unidades hoteleiras, na obtenção da satisfação e motivação dos seus colaboradores, que por sua vez, praticam um serviço de excelência ao cliente. Por tal importância, esta é uma área em grande desenvolvimento e expansão, no contexto da hotelaria em Portugal, carecendo, como tal, de investigação empírica.

Cada vez mais, devemos valorizar os nossos colaboradores internos, pois todo o nosso sucesso, depende do seu desempenho e atendimento ao cliente externo. Os colaboradores tornam-se assim o elemento diferenciador, trazendo consigo a satisfação e fidelização do cliente externo, colocando a unidade hoteleira com uma forte imagem no mercado.

As novas expetativas do cliente interno/colaborador atual e a satisfação ou não dessas necessidades e na sua essência, são os pontos fundamentais no que diz respeito ao campo motivacional. Considera-se que a comunicação interna e o envolvimento do colaborador nas decisões estratégicas da empresa são fundamentais para o grau de satisfação do colaborador.

Rafiq e Ahmed (2000) chegaram a uma concetualização de Marketing Interno, defendendo cinco requisitos/componentes: (a) a motivação e satisfação dos colaboradores; (b) orientação para o cliente e satisfação do cliente; (c) a integração e coordenação interfuncional; (d) a abordagem do marketing para os elementos anteriores; (e) a implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas. Através desta dissertação, considera-se que a motivação e satisfação dos colaboradores são fundamentais para a prestação de um serviço de excelência e a comunicação interna na empresa é fundamental para a retenção do colaborador.

Após a revisão da literatura dos constructos inerentes ao Marketing Interno elaborou-se a seguinte questão de partida que orientou toda a investigação: Estarão as unidades hoteleiras 4 e 5 estrelas da zona do Porto e Norte de Portugal a aplicar o Marketing Interno como forma de obtenção de qualidade do serviço prestado ao

cliente? O que esperam os colaboradores atuais das suas unidades hoteleiras? Como podemos nós gestores satisfazê-los na íntegra? Como conseguir colaboradores leais que nos permitam a fidelização do cliente?.

De forma a dar resposta às questões, procedeu-se à aplicação de questionários aos colaboradores de diversas unidades hoteleiras, de forma a perceber como os recursos humanos percecionam o Marketing Interno na Empresa.

A introdução de novas filosofias de atuação, através dos novos conceitos de qualidade, lealdade e satisfação, obrigaram a uma nova adaptação das unidades hoteleiras. Por outro lado, a concorrência e os *media* possibilitaram uma mutação das necessidades e exigências do próprio cliente interno.

A presente investigação é composta por quatro partes. Na primeira, fazemos uma contextualização do marketing interno e da gestão de recursos humanos e a sua evolução temporal, seus objetivos e benefícios na hotelaria, bem como, a inter-relação entre si. No decurso da investigação percebeu-se que os conceitos de comunicação interna e motivação estão na base do sucesso da aplicação do marketing interno, por parte do departamento de recursos humanos, pelo que serão abordados de uma forma mais efetiva.

A segunda parte corresponde ao momento empírico da investigação, onde será abordada a metodologia de investigação adotada. Faremos ainda referência à questão de partida, aos objetivos do projeto e a todos os procedimentos utilizados na aplicação dos questionários, visando a obtenção e análise de dados.

Demonstramos na terceira parte de forma analítica e crítica os resultados obtidos. Por sua vez, a discussão dos resultados será realizada na quarta parte através de uma análise comparativa entre os resultados obtidos na aplicação dos questionários com a revisão da literatura.

A última parte será exclusiva para as conclusões finais na qual destacamos os contributos da investigação, as suas limitações e sugestões para estudos futuros.

PARTE I - O MARKETING E A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Capítulo Um – O Marketing

1. - A contextualização do marketing e a sua evolução temporal

Nesta abordagem evolutiva do Marketing é nossa intenção apresentar algumas considerações sobre o conceito e a sua evolução ao longo dos tempos, de forma a enquadrar e a contextualizar a temática.

A tentativa de uma definição de Marketing assemelha-se à imagem do pescador, do peixe e do mar. O pescador tenta pescar o peixe, uma definição, num vasto mar, neste caso muitas definições. A imagem metaforiza a gestão da diversidade e da imprecisão em adotar um conceito. Segundo Rafiq e Ahmed (2000) não podemos referir apenas um conceito de Marketing, mas vários conceitos, isto é, não há um Marketing, mas vários tipos de Marketing.

A primeira metade do século XX é considerada ao nível empresarial a época de ouro, marcada pelas duas grandes guerras, “e que marcaram de forma indelével o modo como as pessoas encararam o trabalho, o colaborador e o seu próprio projeto de vida.” (Câmara *et al.*, 2007, p. 39). As sociedades ocidentais passaram de sociedade pré-industrial para sociedade industrial e, recentemente, para a sociedade pós-industrial.

Segundo Kotler (1991), Drucker, em 1954, com o lançamento do livro “A prática da administração”, ainda que implicitamente, deu os primeiros passos para a difusão do marketing. Não se trata de um estudo detalhado sobre marketing, mas foi o primeiro registo escrito que cita esta ferramenta como uma força poderosa a ser considerada por administradores virados para o mercado.

Kotler (1991. p. 29) ao citar Drucker, diz que marketing “É o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente”, reforçando que “O marketing evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas para uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização com o seu mercado.”. Por este autor ficamos a saber que o Marketing apareceu formalmente no início do século XX, sendo definido como “[...] a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de

troca.”. Kotler (1991) defende ainda que Marketing significa trabalhar com mercados e está organizado desde o simples departamento de vendas até às funções auxiliares. Este autor defende ainda um departamento de marketing organizado por funções, por produtos, por mercado, por produto/mercado e por divisões.

Este professor norte americano exibe na sua obra, para além de outros, não só o sistema central do Marketing, baseado em empresa, intermediários, fornecedores, concorrentes e mercado final, como também as tarefas do Marketing que variam conforme a procura, dando-lhes um nome formal, distinguindo o conceito de venda do de Marketing. A este propósito, refere-se a Levitt (1960, pp. 45-56) que diz que “A venda enfoca as necessidades do vendedor; o marketing as necessidades do comprador. [...] o marketing [está preocupado] com a ideia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final.” (Kotler, *idem*, p. 42).

Surge aqui o conceito de Marketing conhecido como a soberania do consumidor ou como a satisfação das necessidades e desejos do homem.

Em 1960, Theodore Levitt, num artigo da revista Harvard Business Review intitulado “Miopia em marketing”, revelou uma série de erros de perceção das empresas e mostrou a importância da satisfação dos clientes, transformando para sempre o mundo dos negócios. O “vender a qualquer custo” dá lugar à “satisfação garantida”. A “Miopia em Marketing” refere-se à concentração nos clientes em vez dos produtos.

Em 1982, foi produzido o livro “In Search of Excellence” (que foi lançado em Portugal com o título “Vencendo a Crise”), de Tom Peters e Robert Waterman; o livro de marketing mais vendido de todos os tempos. Este manual trouxe à luz soluções para resolver problemas nas empresas, utilizando o mínimo de recursos e dando poder de decisão aos principais executivos responsáveis. Um dos princípios destes gurus do Marketing é o de aprender com os clientes. As empresas excelentes são as que aprendem com as pessoas que servem. Talvez por isso, e também por uma necessidade de mercado, o Marketing passou a ser uma preocupação direta da alta direcção de todas as grandes empresas, não estando restrito a uma direcção e/ou departamento.

O avanço tecnológico dos anos 1990 teve um forte impacto no mundo do Marketing. O comércio eletrónico foi uma revolução na logística, distribuição e formas de pagamento. O CRM (*Customer Relationship Management*) e o serviço de

atendimento ao consumidor, entre outras inovações, tornaram possível uma gestão de relacionamento com os clientes em larga escala. E, como se isso não fosse o suficiente, a internet chegou como uma nova via de comunicação. Ou seja, caracterizou-se por uma constante busca pela personalização. Outra tendência do período foi o fortalecimento do conceito de "marketing societal", tornando-se uma exigência de mercado haver uma preocupação com o bem-estar da sociedade. Kotler (1998, p. 53) define satisfação como "o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa."

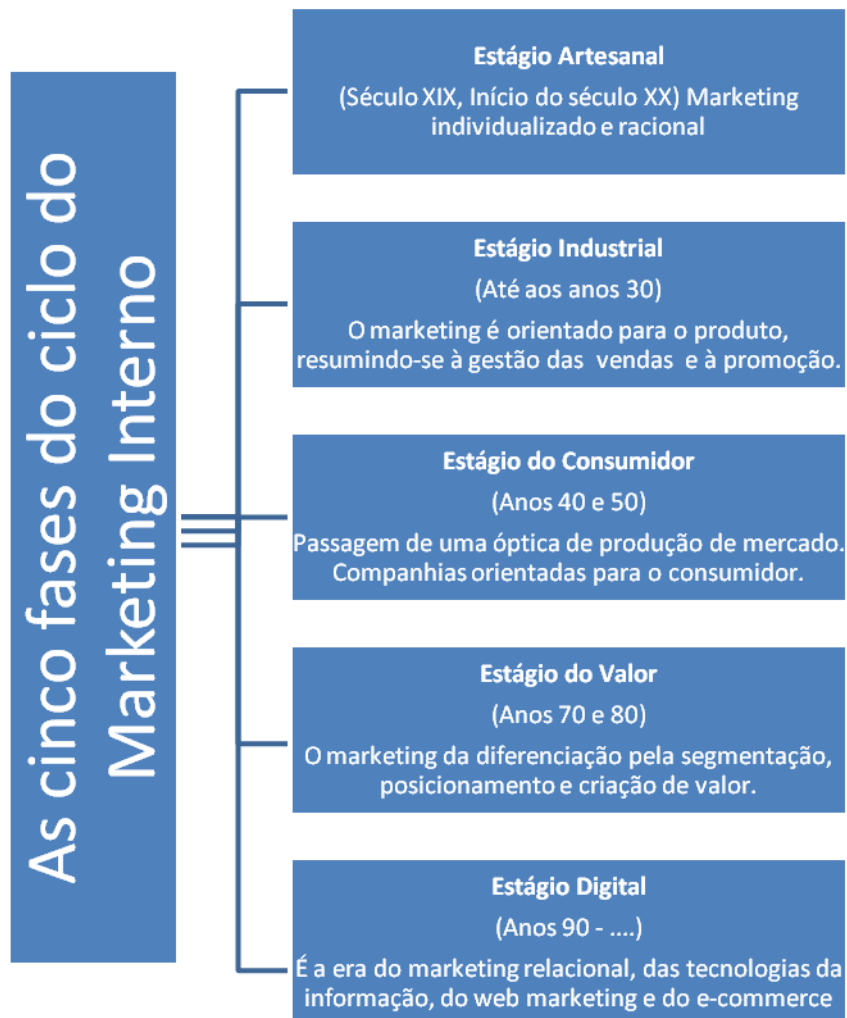
Esta abordagem é impulsionada pela tomada de consciência por parte do consumidor do impacto que o consumo pode gerar na sociedade quando considera apenas uma visão de curto prazo. Poluição, desperdício de recursos e condições sub-humanas da mão-de-obra nas empresas passaram a influenciar o consumidor no processo de decisão de compra de um produto.

Os meios de massa e a sua influência no comportamento social marcam a mudança do século. A *world wide web* (www) amadureceu e nos primeiros anos da década de noventa surgiram uma infinidade de pesquisas e publicações sobre webmarketing e comércio eletrônico. Isso revolucionou tanto a logística como a oferta de produtos e o cliente passou a ter informações e poder de troca nunca antes vistos.

O início de 2000 é marcado pelo novo comportamento de compra online. Os consumidores, via internet, começam a pesquisar as empresas que lhes interessam e os produtos que lhes atraem, comprando diretamente ao produtor. Há uma nova inter-relação entre os meios, o acesso do consumidor ao mercado e as formas de comunicação entre as empresas e os consumidores.

Referindo-se aos ciclos do marketing ao longo do século XX, Brochand *et al.* (2000, p. 31) apontam cinco fases, que podem ser esquematizadas da seguinte forma:

Ilustração 1: Fases diacrónicas do Marketing.



Fonte: Brochand *et al.* (2000, p. 31).

Hoje, além das sucessivas alterações das relações de trabalho e da flexibilidade do emprego, aparece o homem como elemento estratégico importante para a eficácia empresarial. O homem de hoje, ator no teatro empresarial, é muito exigente, tem conhecimentos elevados e preocupa-se consigo e com o seu bem-estar. Pauta a sua ação na empresa “por uma fidelidade e adesão a um projeto empresarial que, de uma forma ou de outra, preencha os seus objetivos pessoais e profissionais.” (Câmara *et al.*, 2007, p. 808). Surge, então, o conceito de marketing-

mix que é composto por um conjunto de variáveis que a empresa pode e deve utilizar para influenciar a resposta do mercado. Inicialmente integrava quatro variáveis ou os 4 P; *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (comunicação) e *place* (distribuição). No âmbito dos serviços, para além dos 4 P tradicionais, foram acrescentadas *people* (pessoas), *physical evidence* (suporte físico) e *process* (processo), conforme defendem Hoffman e Bateson (2003).

As preocupações do marketing nos dias de hoje não é produzir uma venda, mas criar relações com o consumidor, numa aposta clara no marketing relacional. Esta relação com o consumidor faz com que rapidamente, evoluíssemos do cliente externo, para o cliente interno, aparecendo a preocupação pelo nosso primeiro cliente: o colaborador.

1.1. - O Marketing Interno

Considerando a diversa literatura consultada, concluímos que o Marketing Interno (MI) é uma abordagem de marketing estratégico crescente que envolve o tratamento dos colaboradores como clientes internos para melhorar o desempenho das organizações e aumentar a sua competitividade e valores estratégicos.

A força de trabalho na indústria hoteleira é o contacto humano e os recursos humanos que fornecem essa relação; o excelente serviço só pode ser oferecido por colaboradores motivados, bem formados e bem preparados.

O desempenho humano assume uma forte posição, se considerar a satisfação do cliente, ao produzir e ao fornecer o serviço de forma simultânea. Esta relação entre o colaborador e o cliente pode proporcionar a satisfação do cliente e isso é vital para a sustentabilidade do negócio.

Ao longo dos últimos trinta anos, o MI aparece como uma solução e como um meio para alcançar a excelência no serviço, o elevado nível de qualidade e a satisfação do cliente.

Tratar os colaboradores como clientes só proporciona benefícios, tal como defende Mishra (2010). Este professor e investigador afirma que o MI é baseado na noção de comunicação dentro da empresa e trata os colaboradores como se fossem clientes. O serviço prestado pelo colaborador é a imagem da organização para o consumidor e isso é vital para a reputação da empresa. Mishra (2010) perspetiva

que, se os colaboradores estão satisfeitos com o serviço prestado pela organização, certamente eles irão fornecer o mesmo tipo de serviço.

O discurso sobre Marketing Interno (MI) tem vindo a desenvolver-se nas duas últimas décadas, aumentando o interesse entre os investigadores em ciências sociais; o que revela a importância desta estratégia no mundo empresarial, conforme Snell e White (2009) defendem.

As empresas que implementam programas internos são mais propensas a alcançar níveis mais elevados de lealdade dos colaboradores, do que aquelas que não os praticam. Os colaboradores motivados e leais têm atitudes mais positivas, o que leva ao aumento das vendas e lucro. As empresas que precisam desenvolver uma relação leal com os clientes precisam de ter uma extensa relação com os colaboradores. "Se uma organização trata bem os colaboradores, em seguida, eles estarão dispostos a retribuir tal tratamento, trabalhando com uma atitude e comportamento positivos." (Yu e Barnes, 2010, p. 708). É importante para a empresa conquistar os seus colaboradores, assim como quer conquistar e manter os seus clientes.

A literatura recente tem enfatizado a importância do Marketing Interno das organizações de serviços para a manutenção da equipa de trabalho e para a sobrevivência das suas organizações, tendo em conta o mercado competitivo. Especialmente em gestão hoteleira, onde o contacto humano entre cliente e colaborador é muito importante, os estudos, cada vez em maior número, têm vindo a confirmar a magnitude do Marketing Interno nesta indústria. Assim "A fim de aumentar a satisfação no trabalho dos colaboradores, a gestão hoteleira deve fortalecer as atividades de marketing interno para os colaboradores." (Tag-Eldeen e El-Said, 2011, p. 164). Rodríguez *et al.* (2010) afirmam que, na gestão hoteleira, a maior parte das organizações aspira a satisfazer as necessidades dos clientes e isso torna-se essencial se se considerar que o cliente participa na produção e serviço do produto final. De acordo com os mesmos autores, estudos recentes da União Europeia advertem que a maioria das organizações de turismo são mais impelidas a olhar para o produto em vez de olhar para o cliente e, isto, significa não se preocuparem com as condições de trabalho, a satisfação e a lealdade do cliente.

Yu e Barnes (2010) vêem o MI como o desenvolvimento interno de produtos para satisfazer as necessidades do mercado interno, sendo a sua abordagem na

relação entre o colaborador e o grau de satisfação do cliente. O desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Interno fornece satisfação ao colaborador e ao cliente.

Rafiq e Ahmed (2000, p. 462) dão exemplo ao propor que os gestores devem prestar mais atenção à informação e às estratégias de marketing para os colaboradores, para que eles compreendam o efeito que o seu trabalho produz. Para estes investigadores "Os gestores devem tentar projetar empregos com características para futuros colaboradores de valor, em vez de simplesmente se concentrarem nas exigências da tarefa do trabalho. Tal abordagem vai ajudar a atrair e a reter os melhores colaboradores."

Outra perspectiva é dada por Tsai e Wu (2011), para quem os colaboradores da linha de frente desempenham um papel importante, porque eles representam a empresa, interagindo com os clientes e influenciam os pensamentos, atitudes e avaliação do cliente final. O MI vê todos os colaboradores como clientes e de acordo com a literatura revista a abordagem sobre o Marketing Interno acredita que, para entregar serviço de qualidade e ter clientes satisfeitos e leais, os próprios clientes internos devem estar satisfeitos e motivados. Isso também é defendido por Yang (2012), que afirma que o comportamento dos colaboradores pode influenciar a satisfação do cliente e determinar se os clientes voltam ou não. Assim, os colaboradores que trabalham nas áreas de *front-office* podem fornecer valor para os clientes externos e eles refletem uma positiva ou uma negativa imagem da empresa.

Outras considerações são apontadas por Kale (2010), em Tag-Eldeen e El-Said (2011, pp. 153-167), que revela que a importância do Marketing Interno está em recrutar e reter colaboradores de qualidade numa organização de serviços e isso requer características do trabalho que atraiam, desenvolvam e motivem o colaborador apropriado para a função.

Atendendo à revisão da literatura dos autores referenciados, as palavras-chave em MI são colaboradores, motivação e satisfação, que são a razão para melhorar o desempenho da empresa e para esta atingir os seus objetivos. Tag-Eldeen e El-Said (*idem*, p. 164) afirmam que "A fim de aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho, a direção do hotel deve fortalecer atividades de marketing interno para os colaboradores".

Reforçados pelo fundo teórico, vemos que o MI tem sido discutido em gestão e em literatura académica, mas na prática ele não está a ser aplicado nas empresas nem a ser operacionalizado e ser levado em consideração na sua importância para o

desempenho dos colaboradores, especialmente em organizações de serviço, que dependem do fator humano. Isto é verdadeiramente refletido em gestão hoteleira que depende dos recursos humanos para proporcionar uma excelência de serviço. Consideramos que, se todos os gestores hoteleiros assumissem os benefícios da aplicação de estratégias de MI, de forma a manter os colaboradores satisfeitos e motivados, facilmente assimilariam que esses aspetos iriam aumentar a satisfação do cliente e, em consequência, o sucesso e a sustentabilidade da sua organização.

Depois de toda a literatura de autores referenciados, é quase unânime a ideia de que satisfação do colaborador e a motivação são a chave para melhorar o desempenho da empresa e para alcançar os objetivos. E, considerando esta perspetiva, o desenvolvimento de um programa de MI tem uma das estratégias para que a organização obtenha clientes internos e externos motivados e fiéis.

Ouvimos com frequência que as pessoas são o recurso mais importante das organizações. Dantas (2013, p. 56) diz que “[os colaboradores] são um dos recursos menos valorizados por uma parte substancial das nossas organizações” e argumenta apresentando um número elevado e crescente de vínculos laborais precários, as limitações à evolução salarial e os escassos montantes investidos pela maioria das organizações em formação profissional.

Nos serviços de uma estrutura empresarial há a considerar o papel de três conjuntos de pessoas: a equipa de gestão, o pessoal de contacto e o pessoal operacional. O pessoal de contacto, *front office*, é um elemento crítico nas atividades de serviços. As empresas desenvolvem esforços para obter melhores resultados em relação aos seus clientes. Porém, há outra fonte a que muitas empresas não dão a devida importância: o colaborador da linha da frente. “Quando os colaboradores são treinados para pesquisar o mercado e incentivados a ouvir atentamente os clientes, isto não gera apenas satisfação para eles, mas também aumenta o conhecimento da empresa sobre as alterações das necessidades do cliente.” (Albrecht e Bradford, 1992, p. 9).

É à gestão de topo a quem cabe a responsabilidade da definição da estratégia e os objetivos da organização, bem como a alocação dos meios necessários. A gestão do topo é constituída por uma única pessoa, geralmente chamado de diretor. Hoje em dia é fundamental que um bom diretor possua competências em estratégia, marketing ou gestão de pessoas. É a ele que cabe a maioria das decisões que afetam toda a organização, que permitem a qualidade de

serviço, a excelência do serviço dos seus colaboradores e em última instância a fidelização do cliente.

1.2. - O Marketing Interno e sua relação com a Gestão de Recursos Humanos

Vivemos num mundo em mudança e essas mudanças são trazidas principalmente pela globalização e pelas novas tecnologias que quebraram as barreiras, quer entre as pessoas, quer entre os mercados. Este cenário aumentou a concorrência e a competição e obrigou a que o mercado requisite profissionais da gestão com uma nova postura. O elemento humano passou a ser um fator de diferenciação no cenário contemporâneo. Apostar no potencial do cliente interno, ou seja, do colaborador, tem sido outra estratégia das empresas para obter um lugar de destaque no mercado.

O conceito Marketing Interno é utilizado assim, porque, na maioria das empresas, quem faz essa comunicação é o departamento de marketing. Contudo, em muitas outras organizações, essa estratégia é planeada e executada pelo departamento de Recursos Humanos. Tornou-se prática comum a tomada de decisão baseada nos interesses dos colaboradores (clientes internos) das empresas, com medidas que procuram a satisfação de suas necessidades básicas, integrando-os ainda mais na organização, e acreditando nos seus produtos e/ou serviços.

É através do Marketing Interno que as empresas obtêm condições, não só para identificar os seus colaboradores, como também incentivá-los e motivá-los a conhecer e a fazer parte da sua cultura e estrutura, a fim de prestarem ao cliente externo um serviço cada vez melhor. O MI é, portanto, uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações.

Para Tag-Eldeen e El-Said (2011, pp. 153-167), foi Grönroos (1985) o primeiro a introduzir o conceito de MI. Grönroos (1985) definiu Marketing Interno como o comportamento de venda de uma empresa aos seus clientes internos. No seu modo de ver, se o cliente interno, ou seja, os colaboradores estão satisfeitos

com o produto, mais provavelmente eles irão vendê-lo com mais vigor e entusiasmo. Por outro lado, se o colaborador conhece o produto, acredita nele e iria comprá-lo para si mesmo, é mais fácil que ele promova e venda ao cliente final.

Alguns autores acreditam que o MI está a considerar o colaborador como o primeiro cliente. Para outros, MI é simplesmente a gestão de recursos humanos. Para Pitt e Foreman (1999, p. 25), “é meramente um sinónimo de bons recursos humanos (RH) de gestão” e defendem que há autores que argumentam que o MI é uma área que tem sido discutida na literatura, mas não assunto a que tenha sido dada grande atenção da pesquisa. O conceito agora apresentado cria uma rutura com os primeiros conceitos que apareceram do que era MI e sugere que se dê mais atenção aos Recursos Humanos do que a uma perspetiva de serviços de marketing.

Com o decorrer dos tempos, os conceitos de MI sofreram mutações. Gegenheimer (1998) apresenta diversas noções de MI, que podem ser evidenciadas no quadro seguinte:

Quadro 1 - Conceitos evolutivos de Marketing Interno, conforme ano e autores.

Ano	Autores	Conceito de Marketing Interno
1981	Grönroos	Vender a empresa aos seus colaboradores.
1991	Berry e Parasuraman	O processo de atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados por meio de trabalho-produtos que satisfaçam as suas necessidades.
1991	Kotler e Armstrong	Construção de orientação para o cliente entre os colaboradores por treinar e motivar tanto contacto com o cliente e pessoal de apoio para trabalhar como uma equipa.
1996	Joseph	Gestão de recursos humanos. Técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar colaboradores em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a forma como eles servem os clientes externos e entre si.
1997	Williams, <i>Business e Economic Review</i>	Um processo pelo qual a satisfação do funcionário é aproveitada para impactar positivamente a linha de fundo. Colaboradores satisfeitos fortalecem as relações entre todas as partes críticas intervenientes.

Joseph (1996, pp. 54-59) revê-se em Gegenheimer e diz que o Marketing Interno eficaz responde às necessidades dos colaboradores à medida que avança a missão e os objetivos da organização.

Turkoz e Akyol (2008) em Tag-Eldeen e El-Said (2011) explicam que o MI é um esforço planejado e que usa uma abordagem de marketing-like. As organizações que praticam esta abordagem são, provavelmente mais capazes de motivar, educar e coordenar clientes internos para a criação de satisfação para os clientes externos. Se as empresas praticarem uma estratégia de MI, irão obter melhor performance do colaborador. Tag-Eldeen e El-Said (2011) atrás citados, seguindo Grönroos (1985), afirmam que, sem esforços ativos e contínuos de MI, o impacto do marketing interativo sobre os clientes deteriorar-se-á, o serviço de qualidade sofrerá e os clientes não vão conseguir o serviço que eles querem e precisam.

Yang (2012, pp. 1-17) afirma que Grönroos (1985) e Rafiq e Ahmed (2000) concebem que o MI fornece práticas de uma coordenação eficaz entre e dentro dos departamentos, entre o contacto pessoal e os colaboradores de apoio. Esta coordenação interna e de comunicação será refletida no serviço prestado ao cliente.

Como exemplo prático, podemos apresentar a importância que os colaboradores de *back-office* têm (cozinha e *housekeeping*) face ao serviço prestado pelos colaboradores de *front-office* (restaurante e receção). A coordenação entre estes dois tipos de colaboradores é fundamental para a prestação de um serviço de qualidade.

Rafiq e Ahmed (2000) defendem cinco requisitos do MI: i – colaborador, motivação e satisfação; ii - orientação para o cliente e satisfação do cliente; iii – coordenação e integração interfuncional; iv - abordagem de marketing-like; v - implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Colaboradores motivados e felizes produzem serviços que qualidade que satisfazem e superam as necessidades dos clientes. Tsai e Tang (2008) defendem que a satisfação das necessidades dos clientes impele todos os colaboradores a tornarem-se motivados e empenhados em oferecer a qualidade de serviço, resultando na satisfação das expectativas dos clientes externos e tornando-as pessoas satisfeitas e felizes.

Já para Joseph (1996, p. 54), "marketing interno parece simples e de bom senso: afinal, o que pode ser mais evidente do que a lógica de que, quando tratados bem, os colaboradores irão tratar corretamente os seus clientes?" Outra ideia

análoga é a de Snell e Branco (2009, p. 195) que consideram que o "Marketing interno refere-se à maneira pela qual uma organização motiva e educa os seus colaboradores para agir como clientes orientados para o mercado, através da aplicação de processos de marketing-like."

A aplicabilidade do MI é essencial para alcançarmos a qualidade do serviço e a satisfação do cliente e, por consequência, para cumprirmos as metas da organização. A relação entre clientes e colaboradores é fundamental para o sucesso do serviço. De acordo com Bitner *et al.* (1990), as pesquisas já efetuadas em qualidade e satisfação do serviço defendem a importância da qualidade das interações cliente/colaborador na avaliação de uma qualidade global e satisfação com os serviços.

Todos os investigadores propõem que as empresas devem incluir MI na sua operação organizacional, porque

não só pode afetar positivamente a intenção organizacional dos colaboradores e desempenho no trabalho, mas também melhorar ainda mais alguns resultados relevantes, como a melhor qualidade de serviço para clientes externos, maior satisfação do consumidor e fidelização mais sustentável. (Jui-Ying e Tsai-Yuan, 2008, p. 171).

Após considerarmos alguns conceitos e abordagens ao MI, importa, agora, examinarmos os aspetos que podem ser analisados na estratégia do Marketing Interno. A questão emergente é a de como medir se uma organização tem ou não uma abordagem estratégica de Marketing Interno. Recorremos a Keller *et al.* (2006, pp. 109-137) que nos fornecem um mix estratégico de implementação e desenvolvimento de MI e que podemos visualizar de seguida.

Quadro 2: Mix estratégico de implementação e desenvolvimento de MI.

Investigadores	Estratégias de MI
Ballantyne (2000)	Envolvimento dos colaboradores na política, procedimento e processo de desenvolvimento, o feedback one-way, formação, informação, divulgação, comunicação recíproca, com base tema - aprendizagem.
Finn <i>et al.</i> (1996)	Respeito, precisão e velocidade, fornecedores internos preenchem ordens, informações úteis, manter-se informado, feedback proactivo.

Foreman e Money (1995)	Desenvolvimento do colaborador, recompensas, compreender e interiorizar a visão da empresa.
Grönroos (1994)	Formação, colaborador guiado por uma orientação de mercado interno, uma via ou duas vias de comunicação, recompensas, o envolvimento dos colaboradores nos planos dos serviços operacionais e dos clientes.
Literi (1999)	Interação com o colaborador.
Piercy e Morgan (1991)	Técnicas, sistemas, estrutura de poder, cultura política.
Pitt e Foreman (1999)	Custo de intercâmbios entre clientes internos e fornecedores internos.
Rafiq e Ahmed (1993)	Valores e atitudes dos colaboradores, serviços, treino, custo do colaborador para adquirir conhecimento, comunicação, <i>face to face</i> , interações, reconhecimento, recompensas, formal, reuniões, conferências, educação <i>in-house</i> , local de trabalho, ambiente, processos, memorandos, manuais de treino.
Tansuhaj, Randall e McCullough (1991), Tansuhaj, Wong e McCullough (1987)	Atitude positiva para com os colaboradores, a incluir na contratação e processo, treino formal e <i>on-the-job</i> , direção rumo a objetivos individuais realizáveis, ambiente aberto para a comunicação, informação ao colaborador sobre decisões estratégicas e desenvolvimentos da indústria, feedback nos dois sentidos, ajudar a compreender as ligações entre desempenho e recompensas.

Fonte: Keller *et al.* (2006, pp. 109-137).

As empresas que precisam desenvolver uma relação fiel com os clientes precisam ter uma extensa relação com os colaboradores. Esta tese é defendida por Yu e Barnes (2010, p. 708), que frisam que "Se uma organização trata bem os colaboradores, em seguida, eles estão dispostos a retribuir esse tratamento ao trabalharem com uma atitude e comportamento positivos.". Os colaboradores permanecem como uma base crucial nos serviços de uma organização hoteleira e, conseqüentemente, no cumprimento da satisfação dos clientes. "Os colaboradores podem ser a base de vantagens competitivas como a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, que são consideravelmente influenciadas pelos valores e ações dos colaboradores do hotel " (Tag-Eldeen e El-Said, 2011, p. 164).

Como vimos até agora, o MI defende o envolvimento da estrutura no trabalho e na satisfação dos colaboradores e aponta como uma das conseqüências a lealdade e a dedicação do colaborador à organização. Deste modo, o MI pode ser uma abordagem tática para desenvolver a qualidade de serviço em gestão hoteleira

e para observar como o colaborador se tornou mais dedicado e motivado, refletindo-se isso na excelência de serviço.

É crucial para a empresa conquistar colaboradores da mesma forma que pretende conquistar e manter clientes. Os colaboradores podem ter um grande impacto sobre a qualidade dos serviços fornecidos pela organização e o reconhecimento crescente da importância do papel dos colaboradores na indústria de serviços tem levado organizações de serviços a adotar MI e a tratar os seus colaboradores como clientes internos. "A satisfação do cliente é provocada por coisas como a atitude de um bom colaborador e a orientação do cliente." (Lockwood e Jones, 1984, p. 198). Estes autores referem também que a principal fonte de satisfação para os clientes de operações de hospitalidade é o serviço que os colaboradores fornecem.

Antevemos que na Gestão Hoteleira os bons programas de Marketing Interno dependerão de recrutar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e de comunicar com elas. A visão da mão-de-obra ou da força do trabalho, conhecida por *workforce*, está a mudar: os colaboradores são vistos como ativos e não como custos.

Na aplicação de MI, há poucas empresas que desenvolvem uma estratégia de Comunicação Interna, com rigor e seriedade com que a mesma devia de ser feita. Por vezes a informação não é clara, nem adaptada aos diferentes tipos de colaboradores. A maior parte das decisões são tomadas e informadas sem serem ouvidos os colaboradores. Na maior parte das vezes, as informações são camufladas e a gestão faz um mau trabalho ao explicar as razões que estão por de trás de decisões. Quanto às desculpas dos gestores é porque não tem tempo ou porque não obtiveram informações do próprio colaborador.

Quando falamos ao nível do Turismo e da Hotelaria, a complexidade da atividade turística e as relações que esta envolve levam a considerar não só as inúmeras dinâmicas económicas como todas as pessoas que fazem parte da cadeia de valor do turismo. Entendemos que o triunfo de qualquer empresa de hospitalidade depende da satisfação das necessidades de dois principais grupos: os colaboradores que fornecem o serviço e os clientes que, ao mesmo tempo, recebem esse serviço.

Facilmente verificamos que a diversa bibliografia acerca desta temática nos leva a acreditar que os colaboradores têm um grande impacto sobre a qualidade dos

serviços fornecidos pela entidade e que hoje se verifica o reconhecimento crescente do papel focal dos colaboradores na indústria de serviços. Este fenómeno tem levado a que as organizações de serviços adotem o Marketing Interno (MI) e tratem os seus colaboradores como clientes internos. Lockwood e Jones (1984, p. 198) apontam que a principal fonte de satisfação para os clientes que usufruem de serviços hoteleiros é efetivamente a prestação de serviços por parte dos colaboradores. Segundo estes autores, "A satisfação do cliente é provocada por coisas como a atitude de um bom funcionário e a decisão do cliente."

1.3. - O Marketing Interno e Gestão de Recursos Humanos na indústria hoteleira

As pesquisas em ciências sociais e particularmente em direção hoteleira têm vindo a acentuar a importância do Marketing Interno (MI) como uma estratégia de organização empresarial. Acredita-se que a gestão hoteleira tem vindo a fortalecer as suas atividades de MI para os colaboradores e que no interior da organização há estratégias para atrair, desenvolver e motivar o tipo apropriado de colaboradores. O MI é operacionalizado e levado em consideração na sua importância para o desempenho dos colaboradores, especialmente em organizações de serviço, que dependem do fator humano. Numa ótica mais hoteleira e segundo Quintas (2006), a atividade neste setor, com a sua matriz própria e a necessidade de personalizar as prestações aos clientes, faz ressaltar, de um modo especial, a componente humana da estrutura organizacional, tendo em conta fatores pessoais e profissionais dos seus membros.

No mundo da hotelaria atual, é uma obrigação pôr em causa a estrutura, conceitos e critérios da organização hoteleira tradicional, tendo em vista garantir uma maior racionalidade e operacionalidade de toda a exploração.

Nos dias de hoje, não é de descurar as alterações em curso no mundo com reflexos na atitude e desempenho dos colaboradores e no relacionamento destes com as empresas. O aumento da concorrência no mercado de trabalho levam a que hoteleiros deixem de ver os colaboradores apenas como um custo, para passar a considerá-los como um ativo, como "clientes internos" ou como "associados", e um

fator de valor acrescentado da organização, prestando crescente atenção aos seus direitos de colaboradores e de cidadãos.

Os novos ventos dizem-nos que a indústria hoteleira está mais interessada no conteúdo dos empregos e no âmbito da competência dos colaboradores do que na total especialização, renunciando a esta em favor de um desempenho flexível, implicando múltiplas aptidões ou polivalência de funções. A diversa literatura sobre o assunto fala em *soft-skills*, referenciando que antigamente o mundo laboral valorizava as competências técnicas dos profissionais, mas agora o mercado de trabalho procura profissionais dotados de competências sociais e comportamentais, conhecidas como *soft-skills*, que são atitudes e comportamentos que facilitam a relação com os outros, como por exemplo o espírito de equipa e a capacidade de comunicação.

A formação profissional em hotelaria deixará de ser considerada como terminada com a passagem pela escola, para ser entendida como um processo a assegurar ao longo da vida profissional, pertencendo ainda aos colaboradores a responsabilidade de determinarem as suas próprias carreiras e o seu destino profissional, em vez de seguirem carreiras criadas ou impostas pela própria indústria.

Nesse sentido, a entidade legisladora do país Turismo de Portugal I.P. possui planos de formação quer para jovens à procura do primeiro emprego, que ativos no mercado.

A gestão hoteleira da atualidade deve preocupar-se, fundamentalmente, em garantir a sua total eficácia em dois domínios: i) operações, incluindo estruturas e procedimentos; ii) Pessoal, com especial relevo para atenção devida à atitude, capacidade e desejo de aprendizagem, apreensão da cultura de empresa *empowerment* (Quintas, 2006).

Atualmente o departamento de Recursos Humanos dos Empreendimentos Turísticos preocupa-se com a necessidade de assegurarem um elevado desempenho a todos os níveis, a conferirem à sua estrutura organizacional um cunho de maior participação e capacidade de iniciativa dos colaboradores, incentivando à tomada de decisões ao nível competente mais baixo, e promovendo a eliminação das tradicionais barreiras existentes entre os departamentos, através do uso de equipas compostas por colaboradores de várias áreas de actuação.

A organização dos empreendimentos hoteleiros faz recair, normalmente, nos colaboradores de menor qualificação a realização de tarefas mais ou menos

estandardizadas, enquanto ao nível dos quadros médios se verifica sobretudo a especialização das grandes funções em que se divide normalmente a gestão hoteleira: alojamento, vendas, alimentação e bebidas, recursos humanos, administração, entre outros.

Sendo certo que os estabelecimentos hoteleiros deverão, através de políticas de gestão de pessoal e através do MI, conferir aos recursos humana importância acrescida, fazendo dos colaboradores ativos essenciais ao êxito do negócio, importa destacar quais os parâmetros para a elaboração de um Plano de Gestão dos Recursos Humanos e que são os apresentados a seguir.

Quadro 3 - Parâmetros de um Plano de Gestão dos Recursos Humanos.

Fundamentos	Política de serviço	A atividade dos estabelecimentos hoteleiros deverá ser, essencialmente, orientada para a satisfação das necessidades e legítimas expetativas dos clientes. Importa, no entanto, fixar os padrões de qualidade exigíveis, a fim de tornar possível o controlo e a supervisão dos níveis de desempenho individual e coletivo.
	Necessidades e aspirações dos colaboradores	Para uma gestão eficaz do pessoal, torna-se imperioso estabelecer, com rigor e equilíbrio, as condições oferecidas pela empresa para a satisfação das necessidades e aspirações dos seus colaboradores, em matéria de condições de trabalho, níveis de remuneração, oportunidades de desenvolvimento pessoal e evolução profissional, segurança económica e social e grau de participação nas decisões sobre assuntos do seu interesse.
	Exigências de ordem social	A atividade das empresas hoteleiras não pode alhear-se dos objectivos de carácter social que deverão estar presentes, também, em todas as organizações de natureza económica, contribuindo para o bem estar da comunidade local. Daí a necessidade de, nas suas relações com os colaboradores, os gestores hoteleiros garantirem o respeito pela legislação e regulamentos de trabalho, evitando quaisquer exigências ou orientações contrárias aos direitos indiscutíveis dos seus colaboradores.
	Servir as necessidades específicas da empresa. Desenvolver uma filosofia de gestão própria.	

Política de pessoal da empresa	Antecipar os problemas, se não puder mesmo obviar a sua verificação.
	Garantir a satisfação dos legítimos direitos dos colaboradores, o seu desenvolvimento pessoal e profissional, e o respeito devido à sua personalidade.
	Fornecer a informação sobre a gestão do estabelecimento que os colaboradores devam conhecer para melhor se integrarem nos objectivos definidos pelos responsáveis.
	Estabelecer os critérios de remuneração aplicáveis, incluindo esquemas de incentivos ou prémios devidos no caso de produtividade ou desempenho extraordinários.
	Tratar de forma equilibrada e moralmente justa todos os trabalhadores da empresa, de qualquer profissão ou categoria, garantindo a sua igualdade perante os regulamentos e princípios gerais da organização.
	Viabilizar a aplicação prática de todas as normas e princípios estabelecidos no plano de gestão, garantindo a sua plena efetividade.
Âmbito	Seleção, recrutamento e admissão dos colaboradores.
	Desenvolvimento individual, através de treino, formação e promoção dos colaboradores.
	Condições de trabalho, compreendendo as instalações físicas, equipamentos técnicos e ambiente psicológico exigíveis.
	Remuneração do trabalho, incluindo esquemas de incentivos, eventualmente, oferecidos.
	Integração no grupo de trabalho e organização geral do empreendimento, com uma perfeita compreensão da estrutura hierárquica da empresa.
	Garantias pessoais, em matéria de segurança, saúde e estabilidade no trabalho.
	Direito ao trabalho, mobilidade no emprego e flexibilidade dos horários.
Aplicação	Pela sua importância extraordinária na atividade hoteleira, deverá ser reduzido à forma escrita.
	Exige o respeito escrupuloso pelas determinações ou orientações do plano de gestão adotado.
Revisão	Garantir a permanente adequação do plano às realidades e objetivos da empresa, tendo em conta eventuais alterações verificadas no seio do estabelecimento, relacionadas com revisão da estrutura, mudanças de política, oscilações de ocupação, limitações de orçamento.

Fonte: Quintas (2006:597-598).

Aquando da criação e concepção de novos produtos ou serviços na indústria hoteleira devem ser sempre consultados os colaboradores de um hotel. Só depois dos colaboradores terem abraçado um projeto é que é possível que eles o saibam

vender aos consumidores finais, transmitindo a sua satisfação. Segundo Galicic e Laskarin (2014) uma boa comunicação na empresa cria sentimentos de confiança, abertura, imparcialidade, apoio, proteção e segurança e só pode ser desenvolvida numa empresa que possui objetivos claros e uma cultura organizacional bem desenvolvida. O sucesso de venda de serviços aos clientes externos baseia-se na apresentação bem-sucedida de serviços aos clientes internos.

Isto significa que para um hotel ser bem sucedido nas suas futuras atividades de marketing e vendas, deve encontrar o equilíbrio entre as atividades de marketing e vendas que têm tanto para clientes internos como externos.

1.3.1. - Comunicação interna na hotelaria

No mundo mediático em que vivemos, “a falta de informação é entendida como uma falta de comunicação.” (Costa; 2012, p. 109) e a comunicação é tida como um fator estratégico e tático de gestão de empresas.

Num hotel tudo comunica, segundo Costa (2012) e há sempre comunicação na postura dos colaboradores, nas atitudes dos gestores, no edifício, nos móveis e na decoração, na tipologia do serviço, no estar dos clientes e numa palavra. Sobre os canais de comunicação, “alguns terão de ser realizados ao nível do hotel” e outros com recurso “a empresas de especialidade”, como material promocional, a conceção de um pavilhão numa feira. Entenda-se da análise de Costa (2012) que os bens tangíveis e os bens intangíveis funcionam como formas de comunicação com os clientes – a simpatia de um colaborador e a sinalética do hotel, por exemplo.

Como apresentado anteriormente, a comunicação implica canais. Os canais mais usados na indústria hoteleira, segundo Costa (2012), são de dois tipos: personalizados e não personalizados. Interessa-nos os primeiros, os personalizados, que podem acontecer na dependência do hotel e que se podem dividir em pessoal de contacto – direção do hotel, técnico da área comercial, rececionista e outro - e em serviço, relações públicas, questionário a clientes (*survey*), email e resposta a críticas e sugestões. As organizações empresariais, como os hotéis, entre outros, utilizam a informática para saber a opinião dos seus clientes externos, em caixas digitais, como “Os hóspedes gostam deste alojamento porque...”, “comentários” ou “pontuação dos comentários”.

“A comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planejamento, à concretização dos planos, à organização e controle das pessoas e das tarefas” (Ramos, 1997, p. 3), ou seja, permite gerir as pessoas de modo a alcançar a reciprocidade e o sucesso. Medeiros (2012, p. 16), partindo de um conceito simplista, entende que a finalidade da comunicação interna, é manter o público-alvo da organização “informado sobre as decisões dos gestores, alinhar o pensamento dos colaboradores às políticas, estratégias e diretrizes da empresa e contribuir para um ambiente interno harmonioso”. De acordo com Brum (2010, p. 41), “comunicação interna é o ato de tornar comum os objetivos, estratégias e resultados da organização”. Também é definida como um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização.

Cabe ao líder, que pode ser o diretor da empresa ou o gestor de RH, a função de gerir de forma inteligente a transmissão das informações, priorizando as de maior relevância e escolhendo os canais adequados para divulgá-las. “A função da comunicação interna tende a tornar-se prioridade da gestão e não como uma atividade secundária.” (Carvalho, 2012, p. 15). Este autor defende ainda, que é através da comunicação que “os gestores conseguem manter os colaboradores informados e interessados na estratégia da organização, o seu processo e os desafios e podem assegurar-se de que todos os membros da organização contribuem no sentido de encontrar as melhores práticas para alcançar os melhores resultados e assim atingir os objetivos da organização e ainda resolver os problemas e conflitos.” (Carvalho, 2012, p. 36).

Nesse sentido, conclui-se que os gestores ao utilizarem práticas comunicacionais fundamentais demonstram confiança nos colaboradores; isto é, é fundamental pedir opinião e sugestões aos colaboradores, aquando a definição das estratégias. Os objetivos devem ser comunicados de forma clara, devem dar autonomia para que os colaboradores tomem decisões e demonstrem apreço e respeito pelo trabalho realizado.

Todas as empresas praticam comunicação interna e quando bem elaborada serve de instrumento para os gestores, que a utilizam como forma de elucidar a política da organização para os colaboradores, por meio de um conjunto de ações planeadas.

Gerar consentimentos e produzir aceitação constitui os objetivos principais da comunicação interna, segundo Kunsch, (2003, p. 154), para quem a comunicação interna “é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.”.

A Comunicação Interna hoje é vista como uma estratégia eficaz para o crescimento empresarial. Mas para atingir esse sucesso, segundo Kunsch (2003) é preciso que a empresa seja fiel e transparente com o colaborador da mesma forma que este deve ser com a empresa. A organização tem de se comprometer a ser fiel aos seus colaboradores sob qualquer circunstância, comunicando todo e qualquer tipo de decisão, sem receio de fragmentar as informações. Deste modo, a empresa cultiva um sentimento de pertença junto dos colaboradores, o que faz aumentar o nível de envolvimento deles com os objetivos e metas organizacionais.

De acordo com Torquato (1986, p. 58), uma comunicação interna eficaz é aquela que “proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.”.

“A Comunicação Interna deve ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se influenciam e partilham significados simbólicos” (Camara *et al.*, 2007, p. 432). Face a esta definição, encaramos a comunicação interna como um envolvimento pessoal, que é fundamental e decisivo para o êxito de uma organização. Esta filosofia abarca ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais e oblíquas no interior da empresa, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os agentes.

De acordo com Harris e Nelson (2008) nos dias de hoje a comunicação é a mais importante e dominante atividade das organizações. As relações crescem da comunicação e a sobrevivência da empresa é baseada nas relações individuais e de grupo. A comunicação ajuda à motivação, reforça a confiança, cria identidade e permite ao individuo expressar emoções.

Capítulo Dois – A Gestão dos Recursos Humanos

2.1. - A evolução da Gestão dos Recursos Humanos

“Os Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator de maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. [...] sempre entendi que cada pessoa é diferente, com vida diferente e existência diferente.” (Nabeiro *in* Humanator, 2007, p. 35).

As mudanças sociais e económicas ocorridas na História da Humanidade têm, ao longo dos últimos tempos, mudado os mercados e lançado novos desafios ao mundo do trabalho, acelerando modificações nas estruturas das empresas e nos modelos de organização do trabalho. Um exemplo desta realidade é a função de Recursos Humanos numa empresa; o que nos leva a adiantar como Câmara *et al.* (2007) que a missão e objetivos da função Recursos Humanos tem evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e das próprias empresas. Ela centra-se, hoje, no apoio aos seus clientes internos, é facilitadora e repositório de técnicas e instrumentos adequados que auxiliam a Gestão a conseguir elevados índices de motivação e satisfação na força de trabalho.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) avançam que os objetivos dos RH, fornecedores de produtos ou serviços a clientes internos, são agora de i) atrair - desenvolver políticas que permitam que a empresa seja vista como uma empregadora de qualidade, para que os clientes internos se sintam atraídos pela empresa; ii) reter – desenvolver políticas que mantenham satisfeitas as necessidades e expectativas dos clientes internos, porque perder clientes internos de elevado potencial pode significar perder vantagens competitivas da empresa; iii) desenvolver - incrementar políticas que permitam o aumento do potencial dos seus clientes internos, incrementando o potencial do seu mercado interno, tornando-o mais atrativo e tornando-se mais fácil a manutenção e fidelização dos clientes. Ao potenciar e estimular os clientes internos, desenvolve-se a própria organização.

Os modelos de abordagem dos RH devem concentrar-se na satisfação do cliente interno, numa relação de parceria e de desenvolvimento mútuo

Vivemos na era do conhecimento, num mundo em que a informação e o conhecimento propriamente ditos estão à disposição de todos a todo o momento. Num mundo em mudança permanente por força da globalização, da revolução

tecnológica, da diversidade cultural, com clientes mais inconstantes e exigentes, que estão a transformar a economia. Para explicar que a concorrência nos negócios de hoje é mais “dura” do que outrora, Lawler (2014) avança com uma explicação sustentada em quatro grandes mudanças no ambiente do negócio: a primeira é a existência de uma economia sem fronteiras, a segunda é o haver mercados de trabalho em todo o mundo, a terceira é o facto de termos a informação e as comunicações instantaneamente ligadas e, por último, as novas empresas ágeis. A este conjunto de transformações organizacionais corresponde uma evolução da função de recursos humanos. A mudança é considerada como palavra-chave dentro do contexto empresarial e as tendências indicam que empresas com um modelo de gestão tradicional e ultrapassada não conseguirão sobreviver frente às novas exigências do mercado. Torna-se visível que as empresas estão a adotar uma crescente flexibilidade, que é exigida na Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou *Human Resource Management (HRM)*, não somente aos processos técnicos, mas também nas relações junto do colaborador.

É possível percebermos que a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento de produtividade, que são fatores irreversíveis e irrefutáveis nos dias de hoje, precisam de um tipo de colaborador cada vez mais qualificado e melhor preparado, que deve agir em equipa, porquanto o trabalho em equipa tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e levam à emergência de um novo modelo de GRH que agora aparece como função facilitadora que disponibiliza os recursos e as condições requeridas para o desenvolvimento do desempenho (individual e em equipa) exigido pelo negócio e pela realização profissional.

Para Silva e Martins (2016, pp. 395-396), “A última década do século passado trouxe mudanças significativas no mercado de trabalho envolvendo um novo papel para as pessoas nas organizações”. O modelo emergente de GRH utiliza alguns instrumentos de gestão de pessoas, tais como, *empowerment*, substituição do controlo externo “autoridade” pelo controlo interno “autocontrolo”; aprendizagem, energia básica do negócio; o trabalho por projetos, equipas interdependentes, autónomas e flexíveis e a participação.

Com a emergência do novo paradigma da competitividade, Serra (2011) ressalta que a gestão «redescobriu» a importância das pessoas, reconhecendo que e a posição competitiva da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade

de pessoas qualificadas, da capacidade de as envolver no projeto da empresa e de as transformar em fator de vantagem competitiva. Os fatores de competitividade tradicionais, como custo, tecnologia, distribuição, produção, inovação podem, mais tarde ou mais cedo, ser copiados e portanto, restam, como fatores chave não imitáveis, as pessoas. A sua gestão torna-se um processo estratégico, cuja contribuição é central para os resultados e a competitividade da empresa. Esta autora (2011) garante que diversos estudos empíricos têm vindo a confirmar que, nas organizações com boas práticas de gestão das pessoas e do capital humano, são detetados níveis mais elevados de desempenho. Ou seja, a evidência disponível parece apontar no sentido de que as organizações de maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e do talento dos seus membros.

É nesta lógica que atualmente se fala de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), a qual tem inerente a incorporação da função recursos humanos na definição da estratégia de uma empresa, segundo o pressuposto de que esta será fundamental ao seu desenvolvimento.

Numa linha coerente de mudança, por via da competitividade, à equipa de gestão, segundo Rego *et al.* (2015) cabe o papel de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, formando uma equipa de colaboradores flexível e com níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projeto da empresa.

As organizações mudam as suas práticas de GRH à medida que mudam de estratégia, de acordo com Silva e Martins (2013). Também os papéis reservados aos gestores de RH sofrem mudanças, por via de ajustarem a estratégia da GRH com a estratégia da organização. Estas autoras (2013) referem ainda que “Hoje, o que destaca a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) da sua perspetiva mais tradicionalista é a detenção de RH dotados de características profissionais que permitam à organização demarcar-se da concorrência.” (Silva e Martins, 2016, pp. 395-396). Esta demarcação é definida pela posse de competências difíceis de imitar, garantindo-lhe a vantagem competitiva de que necessita para se afirmar no contexto de mercado atual quer nacional quer global.

As mesmas investigadoras, Silva e Martins, destrinçam práticas tradicionais de práticas estratégicas de RH. As práticas tradicionais de RH são caracterizadas pela análise e descrição das funções; avaliação do desempenho; contratação; formação profissional; gestão e desenvolvimento da carreira; higiene e segurança no

trabalho; integração e acolhimento; levantamento da assiduidade e absentismo; práticas de remuneração direta; recrutamento e seleção; práticas de redução de efetivos; relatório único da atividade social da empresa; relações de trabalho na empresa.

As práticas estratégicas de RH são assinaladas pela comunicação e partilha da informação; gestão de expatriados; gestão previsional de competências; inquéritos de satisfação dos colaboradores; melhoria das condições de trabalho; práticas de remuneração indireta; retenção de colaboradores; participação e envolvimento dos colaboradores; resolução formal de conflitos.

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) afasta-se da visão quantitativa e coletiva da abordagem tradicional e propõe uma GRH qualitativa e individual. Serrano (2010, p. 16) adianta que “a noção de competência se torna central, ou seja, as empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos do que ao seu volume.”. E, referindo-se a Gilbert (1999) salienta que num ambiente que persiste em ser turbulento e em mutação permanente, as empresas procuram, por um lado, adaptar-se a esse ambiente e, por outro lado, desenvolvem a empregabilidade dos seus colaboradores, por duas vias: i) internamente, pelo desenvolvimento da polivalência, pelo aumento da mobilidade funcional e pela prevenção da exclusão; ii) externamente, acompanhando o assalariado na aquisição de competências reconhecidas e válidas no mercado de trabalho.

Silva e Martins (2013, p. 3) aludem ao envolvimento da GRH com a Gestão Estratégica, assegurando que “é mais forte quando os gestores percebem as capacidades dos seus colaboradores como *core competences* [competências essenciais de uma empresa] e percebem que a vantagem competitiva das organizações é criada através das pessoas.”.

As novas lógicas de GRH, no entender de Serrano (2010), levam as empresas a adotarem as seguintes práticas: i) Personalização - aplica-se à remuneração global, à gestão das carreiras, das competências e do tempo, à informação e à formação. A afirmação é reforçada por Peretti (1998), que salienta que o objetivo é conciliar as expectativas e aspirações do pessoal com os condicionalismos da empresa, tendo por base “a avaliação das pessoas, dos comportamentos e dos resultados e a deteção dos potenciais”; ii) Adaptação – pressupõe a adaptação da empresa às evoluções do meio ambiente e às solicitações internas e externas sendo possível de obter por via das várias

modalidades de flexibilidade; iii) Mobilização - pressupõe o envolvimento da hierarquia e da sua capacidade para motivar os RH pelo que a função deve gerar informação capaz de assegurar a mobilização dos seus RH e de lhes abrir possibilidades de escolha e meios de resolução dos problemas; iv) Partilha - sugere a partilha da função na lógica da organização *staff and line*, ou seja, todas as chefias participam na GRH em colaboração com o Diretor da função e este, por sua vez, deve assumir o papel de promotor do novo conceito de função partilhada; v) Antecipação – torna-se uma condição face à imprevisibilidade do ambiente e reforça-se a ideia da necessidade de uma gestão previsional do emprego a médio e longo.”.

Numa visão emergente da GRH descobrimos os colaboradores como instrumento e fonte de valor, a função RH como parceiro estratégico, esforços para medir o retorno do investimento e as relações de causa-efeito e o capital humano que é habitualmente incluído no preço de fusões e aquisições, conforme confirmam Rego *et al.* (2015).

Esta nova conceção da gestão das pessoas nas organizações, para Tavares e Caetano (1999), implica uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, altamente flexível nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas. Rego *et al.* (2015, p. 37) salientam que “Apesar da mudança, há valores imutáveis, nomeadamente a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito,”.

Os últimos anos têm apresentado diversas práticas de GRH destinadas a atribuir cada vez mais responsabilidades aos indivíduos colocados nas bases da organização, por um lado e, por outro, a concentrar os esforços da organização nas competências em que ela é realmente especialista, libertando-a das competências periféricas. Silva e Martins (2013) avançam que a GRH tem-se focado, recentemente, na estratégia da organização, na aprendizagem organizacional e na eficiência dos negócios. É visível, cada vez mais, a aproximação da função GRH aos centros de decisão estratégica das empresas, para que os líderes de GRH compreendam o negócio. Estas investigadoras sociais adiantam que, pela primeira vez, torna-se importante alinhar a GRH com as prioridades do negócio.

Gomes e Cunha (2008) sintetizam que as ideias centrais da GERH poderão, deste modo, ser agrupadas à volta dos movimentos de descentralização de tomada de decisão e de centralização nas competências—chave que caracterizam o mundo moderno da atividade organizacional. Nos últimos anos têm surgido diversas práticas de GRH destinadas a, por um lado, atribuir cada vez mais responsabilidades aos indivíduos colocados nas bases da organização e, por outro, concentrar os esforços da organização nas competências em que ela é realmente especialista, libertando-a das competências periféricas.

A GRH assume e desempenha, agora, novas funções. Silva e Martins (2013) apontam cinco novos papéis da GRH: i) parceiro na definição e implementação estratégica; ii) arquiteto na articulação dos vários elementos estruturais; iii) auditor de competências e cultura da empresa, iv) especialista administrativo, que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo; v) mobilizador do empenhamento organizacional.

Rego *et al.* (2015, p. 74) adiantam que o novo modelo/conceção de GRH é “multifacetado e de natureza contextual”, referindo que a literatura coloca a ênfase da GRH “em recursos ou ativos, realçando as facetas estratégicas e utilitárias do modelo” numa clara alusão ao modelo *hard*, que “entende as pessoas como recursos ou ativos geríveis de acordo com critérios racionais e económicos, mais próximos da abordagem do capital humano”.

Este novo cenário, que está em nítido contraste com a tradicional organização hierárquica onde os indivíduos nos níveis mais baixos executam as tarefas prescritas de rotina, de baixo valor agregado, de forma controlada, empurra os indivíduos, para adicionar mais valor organização. Lawler (2014) adianta mesmo que os indivíduos executam tarefas mais complicadas, gerindo-se e controlando-se, existindo coordenação do seu trabalho com o trabalho de outros colaboradores, sugerindo ideias sobre melhores maneiras de fazer o seu trabalho e desenvolvendo novos produtos e novas formas de servir os clientes.

A função da GRH passa a assumir a responsabilidade de criar parcerias estratégicas entre a organização e os seus membros, por via do acompanhamento, escuta, desenvolvimento e tratamento digno dos membros da organização. Esta ideia é defendida por Serra (2011), que salienta que, o novo papel dos gestores de pessoas consiste em criar capital humano. Há uma visão nova sobre e das pessoas:

As pessoas não são entidades apenas económicas. São também agentes psicológicos, atores sociais e entidades morais. Não se guiam apenas por motivos económicos – também desejam satisfazer necessidades de realização pessoal, procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas, procuram pertencer a redes sociais que lhes permitam satisfazer necessidades sociais, de pertença e de comunidade. São ainda sensíveis ao modo mais ou menos ético e socialmente responsável com que as empresas atuam na relação com os diversos *stakeholders*. (Rego *et al.*, 2015, pp. 40-41).

2.2. - A Gestão dos Recursos Humanos na indústria de serviços

Numa abordagem breve, podemos dizer que a principal característica da indústria hoteleira é o serviço ao cliente e o contacto humano. Num mercado em constante mudança, os prestadores de serviços têm de ser únicos, respondendo às necessidades, com a formação técnica adequada e com o perfil ideal de atendimento ao cliente.

Em hotelaria o elemento central do serviço é a interação entre o prestador do serviço e o cliente, forçada pela intangibilidade dos serviços. Autores como Almeida e Pereira (2014) e Oliveira (2015) vão mais longe ao defenderem que a prestação de um serviço está diretamente relacionada com as características da pessoa que o presta, a sua personalidade, a sua sociabilidade e a forma como vê os outros. Porque o ser humano é único, o serviço não é passível de ser copiado, por múltiplos que sejam os esforços de standardização que a empresa aplique junto dos seus colaboradores. O mesmo se aplica ao cliente, ou seja, cada cliente é um caso, com necessidades e exigências específicas.

Sendo que os clientes são a razão de existir de qualquer organização, num paradigma de enfoque no cliente, a lógica de gestão tem no cliente o ativo mais valioso da organização, pois “sem clientes não há negócios e sem negócios as empresas não conseguem sobreviver.” (Almeida e Pereira, 2014, pp. 111).

Numa indústria tão competitiva como a indústria hoteleira, a qualidade de serviço é fundamental como chave de sucesso comercial de uma unidade hoteleira e deve ser a aposta estratégica para combater a concorrência. A existência de um programa de marketing interno da entidade contribui para um programa geral de

gestão da qualidade. Pela exigência de interação humana, a qualidade dos serviços tem diversos contornos. Um deles é exposto por Almeida e Pereira (2014, pp. 123-125), que entendem que “nos serviços a qualidade traduz a atitude, o comportamento e desempenho dos indivíduos, direta ou indiretamente envolvidos na prestação e entrega dos serviços ao cliente”, distinguindo qualidade percebida e qualidade objetiva. A qualidade percebida é entendida como “o juízo que o consumidor faz acerca da excelência ou superioridade geral de uma entidade”. Já a qualidade objetiva “reporta-se ao aspeto ou característica objetiva de um determinado objeto ou evento.”. Também referem que a qualidade pode ser encarada sob dois pontos de vista, ou no fundamento no processo ou no resultado do serviço.

De mencionar que uma avaliação da qualidade de um serviço em hotelaria só poderá ser efetuada, após o serviço ter sido experimentado, por causa do caráter intangível dos serviços.

Outra consideração é avançada por investigadores como Almeida e Pereira (2014, p. 133) que defendem que a percepção da qualidade dos serviços depende do desempenho dos colaboradores. Daqui a necessidade de criar uma “imagem positiva da empresa e dos seus clientes (internos e externos), pois a noção de qualidade dos serviços também depende do ambiente interno favorável.”.

Outro vetor de análise é sugerido por Oliveira (2015, p. 23), ao reparar que cada vez mais o cliente exige níveis de qualidade de atendimento baseado nas expectativas, nas vontades, nos gostos e nos desejos. Para o hóspede “bom atendimento” implica satisfação das expectativas e “mau atendimento” expectativas frustradas. “A fidelização do cliente resulta da satisfação das necessidades, da antecipação dos desejos, da correção atempada dos erros” e é preciso fazer com que o cliente volte!

As atuais políticas de gestão referem que a centralidade no indivíduo, a configuração do mundo de hoje e a força de trabalho dificultam a aplicação das tradicionais políticas «cegas» e padronizadas de GRH. Rego *et al.* (2015, p. 97) enfatizam que as modernas políticas de gestão impelem à definição de políticas para grupos específicos e, no limite, para cada indivíduo. Tudo isto obriga “à definição de políticas para grupos específicos e, no limite, para cada indivíduo”, sendo que a eficiência organizacional passa também pela eficiência de cada um. Se a eficiência organizacional passa também pela eficiência de cada um dos membros da

organização, tal obriga à ponderação das limitações e potencialidades de cada indivíduo. Podemos então falar com certeza, na linha de Rego *et al.* (*ibidem*), da “individualização da relação de trabalho e de uma gestão DAS pessoas, ao invés de uma gestão DE pessoas.”

Outra linha de pensamento é retirada de Gratton (2010) para quem os executivos e o pessoal da área de RH geralmente têm dificuldades em traçar estratégias de gestão das pessoas, porque geralmente se envolvem mais com a documentação de processos do que com a prática. Nos diálogos entre os executivos é que se nota o quanto se valoriza o lado humano do negócio, assegura a professora. Sendo as pessoas ativos da empresa, ela defende que existem três aspetos do capital humano que devem ser desenvolvidos. Primeiro é o capital intelectual. Ele pode ser desenvolvido pela aprendizagem. O segundo é o capital social. Para desenvolvê-lo, as pessoas devem estabelecer boas e fortes redes de relacionamento. O terceiro é o capital emocional, que nada mais é do que a compreensão de si próprio. O desenvolvimento do capital emocional vem com a autoanálise, aliada ao feedback de outras pessoas.

O conceito de capital humano relaciona os valores das pessoas envolvidas numa empresa com as suas funções, metas e objetivos. Gratton (2000), numa entrevista concedida à revista brasileira Exame, em 2000, diz que a única maneira de uma empresa ser competitiva hoje é colocar as pessoas no centro da estratégia; até porque as pessoas são o nosso maior património. Esta professora de Prática de Gestão na London Business School onde dirige o programa Estratégia de Recursos Humanos identifica três aspetos que diferenciam o capital humano. O primeiro é que nós vivemos de acordo com o tempo. O ritmo do homem é completamente diferente do ritmo da tecnologia ou do capital financeiro. O segundo aspeto é que nós buscamos sentido no que fazemos. E o terceiro é que temos alma e que ela está muito ligada ao que fazemos no trabalho. Por isso é que é preciso pensar a respeito das emoções dentro das organizações e ter estratégias que visualizem o futuro, procurando motivar e envolver as pessoas.

Para além de precisar de capital humano que tem os conhecimentos, habilidades e capacidade de executar, Lawler (2014, p. 12), alerta para o facto de que “as organizações precisam de pessoas que estão comprometidos com o sucesso final da organização.”.

O capital humano em GRH visa valorizar o profissional como indivíduo dotado de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências e muitos outros. É um homem complexo, o que torna difícil a compreensão da sua natureza e das suas ações. É um homem com as suas necessidades, desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos, que se constituem nas forças internas influenciadoras do seu comportamento. Associado ao assunto está o comportamento organizacional, que estuda o comportamento humano nas organizações ao nível micro – o estudo do indivíduo nas organizações; ao nível meso - o estudo dos grupos de trabalho e ao nível macro – o estudo das organizações. Interessa-nos o nível micro.

Cada vez mais as organizações estão a integrar nas suas estruturas o conceito de cliente interno. Temos a ideia de cliente que é o indivíduo que paga por algo que vai receber, seja um produto ou um serviço, podendo voltar ou não, ao que chamamos de cliente externo. Todavia, o conceito de cliente interno é uma espécie de pedrada no charco e rompe com a definição tradicional. O cliente interno são todos os colaboradores, a equipa de uma organização empresarial. Ele é o responsável por gerar os bons ou maus resultados da empresa. Assim como o cliente externo, ele possui necessidades e expectativas. O cliente interno pode considerar-se prévio ao cliente externo, uma espécie de antecâmara da opinião que, no final, o cliente externo terá do produto/serviço da empresa. (Câmara *et al.* 2007; Dantas, 2013 e Rego *et al.*, 2015).

Por outro lado, dentro da organização o cliente interno contribui para uma efetiva gestão de qualidade do capital humano e a nomenclatura introduz variáveis que convém observar e analisar. Apontamos algumas dessas especificidades: o conceito de cliente interno implica uma dinâmica de serviço dentro da própria organização, ou seja, as diferentes unidades organizacionais relacionam-se entre si, prestando serviços umas às outras, num trabalho de equipa, como o serviço ou produto que entregamos a um cliente externo; o conceito de cliente interno obriga ao compromisso de qualidade dos serviços internos como um requisito para que o serviço externo possa ser também de qualidade. Reconhecer o funcionário como sendo o primeiro cliente da organização, desperta nele o sentimento de ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional. Somente clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa são capazes de satisfazer e envolver clientes externos; o conceito de cliente interno impele à profissionalização da atuação de todos os

departamentos de uma empresa, marcando a qualidade do resultado do trabalho (Câmara *et al.* 2007; Dantas, 2013; Rego *et al.*, 2015).

Acreditamos que um colaborador ao ver-se como sendo o primeiro cliente da organização se sensibilize e motive por ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional.

Importa também considerar o ambiente interno da organização, que, em termos dos seus recursos e capacidades, é mais crítico para a ação estratégica do que o ambiente externo. Em vez de se focalizar na acumulação de recursos necessários para implementar a estratégia ditada pelas condições e constrangimentos da envolvente externa, esta perspetiva sugere que a base para a estratégia da organização radica na singularidade dos seus recursos e capacidade, adiantam Rego *et al.* (2015). Ao assumir que o capital humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva, está a presumir-se que a GRH não é apenas um parceiro relevante para a definição e implementação da estratégia da empresa; é também geradora de capacidades estratégicas.

Percecionamos que hoje, mais do que nunca, os gestores e executivos da indústria hospitaleira defrontam-se com mudanças significativas; como a competição desenfreada, a crise da economia mundial, a diversidade na força de trabalho. Todas estas metamorfoses requerem habilidades e colocam demasiada importância na liderança dos executivos da indústria hospitaleira. Esta opinião também é entendida por Tracey e Hinkin (1996). Pittaway *et al.* (1998) apontam a envolvente hoteleira. Está mais competitiva, as mudanças tecnológicas ocorrem de forma acelerada, a pressão sobre as organizações obriga-as a ajustarem-se, quer ao nível dos seus produtos e serviços, quer ao nível os seus recursos humanos e o desempenho financeiro das mesmas está dependente desses ajustes.

Nas atuais tendências da organização do trabalho, há a passagem do paradigma funcional, a função é a unidade constituinte da organização, para o paradigma das competências, as pessoas são a unidade constituinte da organização. Esta alteração também sustentada por Rego *et al.* (2015) reduz a centralidade do processo de análise do trabalho em muitas organizações, mas não elimina a sua utilidade para outras.

Considerando não ser necessário no âmbito do nosso trabalho abordar a questão da formação profissional, queremos deixar algumas notas. Rego *et al.* (2015, pp. 379-381) conceitualizam a formação como “um processo, seja ele formal

ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.” e identificam algumas modernas vias de formação, “como a aprendizagem em ação (action learning), o e-learning ou aprendizagem organizacional. Também nas áreas de intervenção na formação destacam as formulações mais clássicas como o saber saber; o saber fazer e o saber ser e estar e novas expressões como a transmissão de informações; a mudança de atitudes face ao trabalho; o desenvolvimento de capacidades de trabalho; o desenvolvimento de conceitos.

O desenvolvimento acelerado da indústria com recursos a tecnologias avançadas, o enorme fluxo de informações e de conhecimento disponibilizado, como internet, telemóvel, telecompras, videoconferências, correio eletrónico e muitos outros, facilitados pelos baixos custos dos materiais, implicam a aquisição permanente de novas competências, novos esquemas de comportamento e novas mentalidades. Manikoth (2010) refere que a economia do conhecimento trouxe consigo o projeto virtual voltado para a tecnologia *fast-paced* (ritmo rápido) e para as equipas, necessárias em virtude da necessidade de alta qualidade, baixo custo e soluções rápidas. Num mundo de trabalho virtual, qual o papel das pessoas? Rego *et al.* (2015) respondem que as pessoas continuam a serem essenciais para uma organização e a formação assume um papel fundamental no desenvolvimento de um indivíduo, quer no contexto pessoal quer no organizacional, ou seja, a formação inicial e a formação contínua.

No setor hoteleiro deve haver formação inicial e contínua. Tendo em conta a importância dos recursos humanos na hotelaria, a preparação e formação de recursos humanos é uma das principais componentes da GRH.

2.3. - A Gestão dos Recursos Humanos na hotelaria

A GRH está a evoluir no sentido da ligação à estratégia organizacional. Por tal, as organizações devem, cada vez mais, dar atenção à forma como os seus colaboradores são geridos e à própria implementação das práticas de GRH, em sintonia com os objetivos organizacionais.

Para identificar práticas de GRH desenvolvidas nas Unidades Hoteleiras (UH) presentes em Portugal, socorremo-nos de vários documentos.

Silva e Martins (2013) referem que, quer as práticas tradicionais, quer as estratégicas são amplamente utilizadas nas UH portuguesas. As práticas mais comuns são contratação; formação profissional; comunicação e partilha da informação; higiene e segurança no trabalho; integração e acolhimento; recrutamento e seleção. As práticas de GRH nas UH são significativamente maiores nas práticas tradicionais; o que demonstra uma postura algo conservadora em relação às práticas de GRH que teoricamente incrementam. Esta situação é comprovada pelo maior desenvolvimento das práticas como “contratação”, “formação profissional”, “higiene e segurança no trabalho”, “integração e acolhimento” e “recrutamento e seleção”. Por oposição, as práticas de GRH desenvolvidas com menor intensidade são “gestão previsional de competências” e “gestão de expatriados”- práticas estratégicas.

Em termos gerais, as UH desenvolvem ambos os tipos de práticas, o que leva a dizer que permanece uma ambivalência entre o instrumentalismo utilitarista e o desenvolvimento humano, condicionado pelas especificidades da realidade empresarial portuguesa e que “Estamos, portanto, ainda longe do predomínio de um modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos que maximize o talento individual dos colaboradores e desenvolva práticas de GRH bem integradas com a estratégia organizacional.” (Silva e Martins, 2013, p. 8).

A pesquisa desenvolvida por estas investigadoras informa que em média ao longo do ano de 2013, as UH utilizaram nove práticas de GRH tradicionais e seis estratégicas e usaram, significativamente, mais as práticas de GRH tradicionais do que as estratégicas. Em média, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) interveio em dez práticas tradicionais e em oito estratégicas. A intervenção do DGRH nas práticas tradicionais foi significativamente maior do que nas práticas estratégicas. Por tal, as práticas de GRH do DGRH estão mais diretamente ligadas à gestão administrativa-burocrática; o que nos leva a comunicar que em Portugal o DGRH permanece ainda muito associado aos modelos clássicos de organização do trabalho ao nível dos modos de coordenação e controlo e que estamos perante um departamento mais operacional do que estratégico nas suas linhas de ação.

Quanto ao grau de intervenção do DGRH nas práticas de GRH, verifica-se que o Departamento das UH inquiridas interveio de uma forma significativa no

desenvolvimento das práticas. Entre as práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de GRH, a formação profissional aparece em primeiro, seguida da higiene e segurança no trabalho, da avaliação de desempenho e das relações de trabalho, conforme Silva e Martins (2013).

Quanto às iniciativas de práticas de GRH, as UH do estudo, neste caso para 2014, esperam desenvolver quatro principais iniciativas na área: formação profissional; relações entre os colaboradores; a melhoria das condições de trabalho; necessidade de investir na comunicação interna.

Pelo exposto e sustentados em Silva e Martins (2013), podemos afirmar que, em Portugal, a GRH está ainda longe de produzir sinais evidentes de função estratégica de recursos humanos e que estamos, no nosso país, numa fase de transição, dado que a função RH se caracteriza por um papel, simultaneamente, estratégico e operacional.

Um estudo de Passos *et al.* (2014) caracteriza o sector hoteleiro português, em 2010, como um sector baseado em mão de obra intensiva, maioritariamente representado por mulheres e com um baixo nível de qualificações. Apenas nas empresas de maior dimensão se verifica alguma preocupação e investimento nas práticas de GRH.

Das conclusões deste estudo de 2014 que aponta que a dimensão da empresa pode ter influência na utilização e na qualidade das práticas de GRH extraio que “o baixo investimento nas práticas de GRH indicia que não é dada a devida importância a esta área e que os RH não são vistos como um fator estratégico.” (Passos *et al.*, 2014, p. 86). De um modo geral, verifica-se que as práticas de GRH no setor são pouco valorizadas registando-se um baixo investimento financeiro nesta área.

Passos *et al* (2014) adiantam que os responsáveis hoteleiros revelam ter conhecimento das práticas mais corretas, mas a aplicação destas à realidade é pouco visível. Apesar de algumas estarem consignadas nos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT), verifica-se uma certa divergência entre o que está estabelecido nestes Contratos e o cumprimento dos mesmos. Quanto às qualificações dos recursos humanos no sector, existe uma tendência para as empresas se preocuparem com esta questão. O sector exige emprego de qualidade e tem-se verificado uma maior preocupação por parte dos gestores em atrair uma força de trabalho qualificada que responda às necessidades da empresa e às exigências dos

clientes. Mas, uma maior qualificação exige um tipo de tratamento que nem sempre parece ser respeitado. As condições de trabalho, o salário e a valorização dada a estes colaboradores não são, por vezes, condignas com a sua situação de colaborador qualificado, o que pode pôr em causa a qualidade da prestação do serviço. Não só é necessário ter uma política de valorização, de qualificação e respeito pelas profissões e pelos colaboradores, como também é preciso as empresas investirem mais em formação profissional de forma a colmatar a falta de qualificações no sector, assegurando também um melhor desempenho dos colaboradores. Salientamos a possibilidade de existência de um paradoxo entre, por um lado, um baixo investimento e pouca atenção atribuída às práticas de GRH e, por outro, a necessidade de manter uma força de trabalho motivada e empenhada que conduza à prestação de serviços com qualidade. O recrutamento parece ser a prática à qual os responsáveis hoteleiros dão mais importância na atualidade, razão pela qual procuram jovens qualificados capazes de responder às necessidades do negócio. Segundo as pesquisadoras, a gestão de RH no sector hoteleiro enfrenta grandes desafios: a baixa qualificação dos colaboradores do sector leva os responsáveis hoteleiros a procurarem colaboradores mais qualificados, mas estes colaboradores devem perceber que a profissão que exercem e as condições de trabalho são valorizadas. A diferenciação deve ser sentida ao nível dos incentivos, que devem ser percebidos como justos e as condições de trabalho como adequadas, para que os colaboradores possam sentir que fazem parte integrante da empresa e ao nível dos gestores dos estabelecimentos hoteleiros que não só têm de conhecer o mercado, mas também manter colaboradores motivados e empenhados. (Carvalho, 2015; McGregor, 1966; Podsakoff *et al.*, 1996 e Siu *et al.* 1997).

A maioria das Unidades Hoteleiras no norte de Portugal estudadas são PMEs, em estado maduro e de crescimento, devido ao aumento do turismo na região, com um tipo de gestão participativa, mas também burocrática, vinculada pela hierarquização.

Para caraterizar as boas práticas de GRH nacionais, exemplificamos com o estudo de Carvalho (2015). O autor adverte que a comunicação, considerada como uma prática em si, é um pilar fundamental para que as práticas sejam implementadas e chega igualmente à conclusão que é necessário introduzir uma gestão mais participativa. Os resultados também demonstram que há falta de pessoas com competências na área dos Recursos Humanos. Mesmo com esta

dificuldade, os gestores acreditam utilizar práticas que lhes permitem encontrar bons colaboradores e que estes vão permanecer na empresa. As conclusões de Carvalho (2015) sublinham que no processo de Recrutamento e Seleção (R e S) dos colaboradores, a entrevista pessoal é um momento fulcral, porque a pessoa obriga-se a comprovar a sua experiência profissional e é feito um teste de emprego para que o candidato demonstre as suas habilidades, competências e conhecimentos. Os gestores no processo de R e S, na escolha de um novo colaborador, devem dar atenção às características internas da organização, quer à cultura organizacional, quer ao grupo onde vai ser inserido e preocupam-se para que haja uma boa sintonia entre todos.

Prosseguindo com o estado da arte e abordando a formação e o desenvolvimento, podemos dizer que as unidades hoteleiras portuguesas, para além de verem nesta prática uma forma de ensinar os valores da empresa e de facultar melhores formas para realizar as tarefas, preocupam-se em fornecer as habilidades necessárias para que os colaboradores desempenhem vários trabalhos (polivalência), não se restringindo só a um posto específico. Para Carvalho (2015), a formação é importante para os novos colaboradores que começam a trabalhar na organização. Como boas práticas, os gestores salientam que a avaliação de desempenho deveria determinar a remuneração adequada de cada colaborador, mediante o seu desempenho. Deveria ser uma forma de administração salarial e de promoção do colaborador. A avaliação de desempenho, relativamente às práticas atuais, é utilizada pelos gestores como forma de identificar os pontos fortes e fracos dos seus colaboradores. Avaliam os resultados obtidos pelo colaborador do ponto de vista organizacional e individual. É considerada uma prática muito eficaz, que permite ter colaboradores com elevado desempenho, satisfeitos no seu emprego. Para os gestores, esta prática contribui positivamente para a eficácia organizacional.

Todas estas observações derivam, como já dissemos, do estudo de Carvalho (2015), que sobre a remuneração infere que as práticas atuais são muito eficazes para ter colaboradores com elevado desempenho e satisfeitos no emprego e que dão um contributo muito positivo para a eficácia da empresa. Na liderança, os gestores das unidades hoteleiras utilizam metas específicas, gostam de reconhecer e recompensar o bom desempenho dos seus colaboradores e ambicionam comunicar os elevados padrões de desempenho para o grupo/indivíduo de forma eficaz. Quanto à comunicação os gestores utilizam-na regularmente, mostram um

grande apreço e respeito pelo trabalho realizado, demonstram-no com uma grande confiança dada ao colaborador. Gostam de perguntar habitualmente aos colaboradores a opinião e pedem igualmente sugestões, os objetivos são comunicados e compreendidos de forma clara por todos. Gostam de dar informação, sugestões e *feedback* aos colaboradores, assim como autonomia para tomarem decisões e pretendem ter uma gestão mais participativa.

Constatamos que os estudos que relacionam a GRH e desempenho organizacional em unidades hoteleiras portuguesas são escassos. Sabendo que o desenvolvimento da GRH, conforme a região do país ou do mundo, “mostra diferentes especificidades” (Silva e Martins, 2016, p. 396), é conveniente para o nosso estudo analisar as especificidades da Gestão dos Recursos Humanos, no nosso país.

Silva e Martins (2016), ao considerarem que a cultura molda os valores, origina atitudes e afeta o comportamento e que os membros de uma sociedade (ou um grupo social) a usam para interpretar a experiência e gerar comportamento social, referem que Portugal tem algumas idiossincrasias culturais, como uma forte propensão para a igualdade de género, o coletivismo de grupo/família, aversão à incerteza e distância do poder, pouco coletivismo institucional, assertividade, futuro e orientação, orientação para o desempenho e orientação humana. No nosso país há maior informalidade na cultura organizacional, o que pode traduzir-se num menor planeamento e organização e menos transparência na gestão. Evidencia-se falta de uma liderança clara em resultados estratégicos em decisões de curto prazo. Os gestores de topo portugueses são mais individualistas do que a cooperar no pensamento e no trabalho e são predominantemente autocráticos.

As mesmas investigadoras Silva e Martins (2016), referem que os portugueses valorizam as relações pessoais e o cuidar dos outros e são propensos a enfatizar o valor das recompensas sociais e menos a assertividade e a concorrência. Tendem a aceitar que o poder deve ser partilhado de forma diferente, pois há desigualdade entre as pessoas na mesma organização, com base em níveis hierárquicos. O relacionamento com o superior é formal. Esta tendência na cultura portuguesa explica a baixa participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, da alta aversão à incerteza e à imprevisibilidade que é limitada por um conjunto de normas e regras sociais e com forte coletivismo no grupo, ou seja, a cultura portuguesa é coletivista, o que leva o colaborador ou o colaborador a ter

preferência em trabalhar com os outros ou em grupos. Além disso, a lealdade de indivíduos a organizações é inquestionável. Do ponto de vista do trabalho, os líderes tendem a promover práticas institucionais que incentivam a lealdade dos colaboradores, em vez de desenvolver o alcance das metas individuais. A relação de trabalho tende a desenvolver-se no quadro de obrigações mútuas, isto é, a proteção em troca de lealdade.

Na indústria hoteleira, a qualidade do emprego está relacionada com o pagamento, segurança no trabalho, oportunidades de carreira, a variedade do trabalho, autonomia no trabalho, stress, esforço físico, os relacionamentos *co-worker*. Estudiosos de RH, como Gomes e Cunha (2006), Silva e Martins (2013) e Rego *et al.* (2015), sugerem que as práticas de GRH podem criar mais satisfação no trabalho dos colaboradores e essa satisfação pode ter um impacto positivo sobre a qualidade do serviço. Um bom pacote de benefícios, práticas de equilíbrio de vida profissional, formação e desenvolvimento e premiar o melhor desempenho são práticas de GRH que conduzem à excelência.

Além disto, nos nossos dias, o potencial humano é cada vez mais reconhecido como um ativo essencial para as organizações, todavia se forem escassos podem colocar em risco o futuro das organizações. Por esta razão, as organizações atuais e futuras devem atribuir aos gestores de RH um papel essencial, em especial aqueles em que os colaboradores devem ser mobilizados para garantir a cooperação, o dinamismo e o empenho pessoal na organização para dar conta das novas exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Por um lado, organizações e gestores do turismo e de hospitalidade enfrentam verdadeiros desafios no recrutamento, desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho comprometida, competente, bem gerida e bem motivada, que está focada em oferecer um alto qualidade de "produto" para o cliente cada vez mais exigente. Por outro lado, considerada a natureza da indústria da hospitalidade e do turismo e as suas características, a atenção da força de trabalho agora volta-se para entender a GRH com um papel cada vez mais importante no desempenho para o sucesso organizacional (por exemplo, mais um serviço de qualidade e vantagem mais competitiva). Assim, o papel da GRH será destinado a assegurar um serviço de alta qualidade e as práticas de gestão de recursos humanos relevarão para o desenvolvimento de capacidades que permitirão a mudança na organização. Lawler

(2014), Gratton (2010), Manikoth (2010) e Guthridge *et al.* (2008) partilham destes pareceres.

2.3.1. – A motivação na indústria hoteleira

A motivação na indústria hoteleira é uma das nossas curiosidades de estudo, até porque “A motivação dos colaboradores é um tópico considerado interessante entre os gestores e os investigadores da indústria hoteleira” (Siu *et al.*, 1997, p. 44). A nossa curiosidade prende-nos ao facto de sentirmos que há necessidade de prestar atenção aos sistemas de motivação, satisfação e de recompensas no trabalho dos colaboradores. Isto resulta da nossa experiência de trabalho na qual reconhecemos que os indivíduos têm uma variedade de necessidades e expectativas inconstantes de trabalho e, por vezes, conflituosas.

Também recentemente as organizações hoteleiras têm desenvolvido um estilo de trabalho mais flexível e com novas estruturas como é o caso do *empowerment* (Lashley e Lee-Ross, 2003), rompendo com a clássica estrutura formal do grupo que envolve a nomeação de um gestor que tradicionalmente gere o grupo através do planeamento e controlo.

Acreditou-se durante muito tempo que para motivar um colaborador bastava aumentar o seu nível de remuneração ou premiá-lo pelo seu desempenho. Todavia a motivação é muito mais do que isso, porque não nasce de fatores que estão no ambiente organizacional, mas vem das necessidades que variam de pessoa para pessoa ao longo do tempo.

Segundo Weihrich e Koontz (1994), pode definir-se motivação como aquele termo geralmente aplicado à totalidade das classes de desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. Para Rosenfeld e Wilson (1999), na base da maioria das teorias sobre motivação está a interação entre a situação, as necessidades e as forças impulsoras dos indivíduos.

É do nosso conhecimento as teorias sobre a motivação. Porém, parece-nos que estão, em parte, obsoletas. Lathan e Pinder (2005) advertem para o facto das teorias existentes precisarem de considerar novas variáveis, atendendo a uma nova realidade no interior das organizações e, por isso, devendo adaptar-se às novas características dos locais de trabalho.

A literatura também aponta-nos para algumas disfunções das principais teorias da motivação. A título ilustrativo, Fried e Slowik (2004) constataram que as teorias de motivação no trabalho falharam ao tentarem incorporar o tempo como uma variável importante. Seo *et al.* (2004) salientam que as emoções têm sido um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional, sugerindo que os aspetos das experiências afetivas podem ser integrados mais profundamente na compreensão atual da motivação no trabalho. Ellemers *et al.* (2004) afirmam que as teorias e as pesquisas em motivação do trabalho centraram-se principalmente nas necessidades individuais que as pessoas possam ter, nos seus próprios objetivos e nas expectativas independentes ou nos resultados pessoais que consideram recompensadores, não dando relevância aos grupos de trabalho.

Admitimos que a liderança corresponde à mobilização da força de trabalho, tendo em vista alcançar os objetivos da empresa, então não é de estranhar que a motivação e a liderança estejam interligadas.

Sendo que “A liderança e a motivação estão intimamente interrelacionadas” (Wehrich e Koontz, 1994, p. 490), os líderes podem motivar os seus colaboradores através da criação de um ambiente em que o trabalho é visto como enriquecedor e um complemento, encorajando dessa forma os colaboradores a se esforçar com vista a aumentar a produtividade, na opinião de Khaliq (2001).

McGregor (1966) defende que o desempenho de um indivíduo é função de certas características intrínsecas, que inclui o conhecimento, aptidões, motivação e atitudes, assim como certos aspetos da situação envolvente, nomeadamente a natureza do trabalho, as recompensas associadas ao desempenho e a liderança a que está sujeito. Já Podsakoff *et al.* (1996), numa visão de futuro da organização, referem que os líderes eficazes mudam os valores básicos, as crenças e as atitudes dos seguidores, por forma a que estes estejam dispostos a desempenhar as suas tarefas para além dos níveis mínimos exigidos pela organização.

PARTE II – METODOLOGIA

Capítulo Um – A metodologia do processo investigativo

Neste capítulo, pretendemos apresentar a metodologia seguida no nosso processo investigativo, revelando o conjunto de métodos e de técnicas pelos quais o nosso objeto de estudo se orienta. Também intentamos justificar e fundamentar as opções assumidas.

Um trabalho de investigação contém, segundo Passeron (1991), uma acentuada vertente de compreensão sociológica e dá uma visão interpretativa da realidade e, conforme Schnapper (2000), visa produzir um grau de inteligibilidade relativamente à ação social considerada como uma (inter)ação culturalmente significativa e historicamente localizada.

O trabalho de “investigação em ciências sociais”, segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p. 19), tem como finalidades: compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, o fazer inteligentemente de uma organização, refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e tornar visíveis alguns fundamentos das suas representações. Para realizar o processo de investigação, segundo os mesmos Quivy e Campenhoudt (1992), o investigador terá de percorrer várias etapas.

Uma investigação com “autenticidade, de curiosidade e de rigor metodológico” é também uma das preocupações deste trabalho. Deste modo, para proceder à observação ou ao estudo empírico do problema, como investigadora, tivemos de proceder à conceção de instrumentos de recolha da informação.

1. - Tipo de estudo

O tipo de estudo apresentado é o estudo transversal descritivo. Rouquayrol (1994) define a pesquisa transversal como o estudo epidemiológico no qual o fator e efeito são observados num mesmo momento histórico, sendo o fator a comunicação e o efeito a motivação.

A metodologia usada para o nosso estudo assenta num conjunto de métodos, procedimentos e técnicas passíveis de analisar e conhecer os factos ou fenómenos objetos do estudo, que ajudem.

A compreender melhor os significados [...], a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a reflectir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações. (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 17).

Fortin (2003) apresenta dois métodos de investigação que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento: o método quantitativo e o método qualitativo, que devem ser usados em função do tipo de dados recolhidos (sejam eles quantitativos ou qualitativos). Nestes, há um leque variado de técnicas, cuja escolha será feita em função dos objetivos de investigação.

Auxiliados pela história das Ciências Sociais e pela opinião de vários investigadores, utilizamos as metodologias quantitativas. Para Javeau (1998), os métodos de inspiração quantitativa, medem, contam e recorrem a diversas operações de estatística. Por esta forma,

Os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles. Realizam medições com a ajuda de técnicas científicas que conduzem a conclusões quantificadas e se possível generalizáveis. (Bell, 1997, p. 20).

A investigação quantitativa mostra-se geralmente apropriada quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população. Tem uma natureza rigorosa e meticulosa e implica o aprofundamento na revisão da literatura e, em termos de objetivos, a elaboração pormenorizada de um plano de investigação bem gizado e devidamente estruturado. Utiliza medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma rigorosa recolha de dados. Numa fase posterior, os dados são sujeitos a análise estatística. Para a análise de dados, no sentido de testar as hipóteses levantadas, foi utilizado o programa de análise estatística.

Uma das principais características do método quantitativo é tornar-se fraco em termos de validade interna, muito embora seja forte em termos de validade externa, uma vez que os resultados obtidos poderão ser generalizáveis para o

conjunto da comunidade. Fernández e Díaz (2002) apontam que os métodos quantitativos têm propensão a “servirem-se” dos sujeitos de estudo, que se limitam a responder e em geral são muito fortes em termos de validade externa, já que com uma amostra representativa da população fazem inferência da dita população a partir de uma amostra com uma segurança e precisão definidas. A investigação quantitativa, com o teste das hipóteses, não só permite eliminar e afastar as possibilidades, como também permite quantificar a importância da pesquisa de um determinado fenómeno, medindo a redução do risco.

O método quantitativo usa, como instrumento para recolha de dados, questionários estruturados com questões.

1.1. - Pergunta de investigação

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000), hoje, paira a incerteza do que é o Marketing Interno (MI). A imprecisão e/ou a incerteza leva à dificuldade de se adotar um conceito. De uma forma geral, podemos dizer que Marketing Interno acontece quando as organizações olham para os seus colaboradores como seus primeiros clientes. Tag-Eldeen e El-Said (2011) indicam que Grönroos (1982) foi o primeiro a introduzir o conceito de MI, definindo-o como o comportamento de venda de uma empresa aos seus clientes internos. Se os clientes, vistos como colaboradores, estão satisfeitos com o produto, será mais provável que eles o vendam com mais vigor e entusiasmo. Por outro lado, se o colaborador sabe como é o produto, acredita nele e irá comprá-lo por si mesmo, tornando-se mais fácil a sua promoção e venda junto do cliente final.

Embora alguns autores acreditem que o Marketing Interno considera o colaborador como o primeiro cliente, para outros é simplesmente a gestão de recursos humanos. Pitt e Foreman (1999) referem que alguns autores bem conhecidos argumentam que o MI é uma área que tem sido discutida na literatura, mas não lhe foi dada grande atenção nem pesquisa. Reforçando esta ideia, estes autores (199, p. 25) afirmam que "um exame mais crítico dessa perspetiva, no entanto, poderia sugerir que Marketing Interno é meramente um sinónimo de bons recursos humanos (RH) de gestão.". O que pretendemos afirmar é que foi dada mais atenção aos Recursos Humanos do que propriamente a uma perspetiva de serviços

de marketing - estes dois conceitos são distintos e, portanto, devem ser abordados de forma diferenciada.

Os investigadores em marketing devem refletir em como o Marketing Interno prevê a satisfação e lealdade do colaborador e como isso se reflete sobre os clientes externos e sobre o melhor desempenho para as organizações. Esta abordagem foi analisada por Rafiq e Ahmed (2000), que consideram a importância do Marketing Interno para a satisfação e motivação dos colaboradores e a relação entre cliente e colaborador, como a chave para o sucesso da empresa. Assim,

O foco na satisfação do colaborador no seio destas novas abordagens de gestão de colaboradores pode, em grande medida ser atribuído ao facto de que, na comercialização de serviços o que os clientes compram é o trabalho, ou os atos humanos de desempenho. (Rafiq e Ahmed, 2000: 451).

Outra perspetiva vem de Turkoz e Akyol (2008), em Tag-Eldeen e El-Said (2011), que explicam que o Marketing Interno é um esforço planeado usando uma abordagem de marketing. As organizações que praticam esta abordagem são provavelmente mais capazes de motivar, educar e coordenar clientes internos para a criação de satisfação para os clientes externos. Se as empresas praticarem uma estratégia de Marketing Interno irão obter um melhor desempenho por parte do colaborador. Por outro lado, Tag-Eldeen e El-Said (2011) defendem Grönroos (1994) que afirma que sem um ativo e contínuo esforço interno de marketing, o impacto de marketing interativo sobre os clientes irá deteriorar-se e o serviço de qualidade sofrerá e os clientes não vão conseguir o serviço que eles querem e precisam.

Noutra linha de análise, Yang (2012) sustenta que Grönroos (1981) e Rafiq e Ahmed (2000) afirmam que as práticas de Marketing Interno fornecem uma coordenação eficaz entre e dentro dos departamentos e entre o contacto pessoal dos clientes e colaboradores. Esta coordenação interna e de comunicação será refletida no serviço prestado ao cliente. Para Tsai e Wu (2011), os colaboradores da linha de frente desempenham um papel importante, porque eles representam a empresa, interagindo com os clientes e influenciam as cognições, atitudes e avaliação do cliente final. Yang (2012) afirma que os comportamentos dos colaboradores podem influenciar a satisfação do cliente e determinar se os clientes voltam ou não. Assim, os colaboradores que trabalham nas áreas de *front-office* podem fornecer valor aos clientes externos. E, dizemos nós, eles refletem uma imagem positiva ou negativa da empresa.

O objetivo principal do Marketing Interno é motivar e consciencializar o colaborador/cliente interno a fim de alcançar um excelente serviço. Este pressuposto é defendido por Mishra (2010) e por Tsai e Wu (2011), que consideram que o Marketing Interno é muito importante, porque permite que as organizações desenvolvam uma estratégia, que tem por finalidade a motivação e inspiração dos colaboradores. Tudo isto leva à seguinte questão de partida:

De que modo o Marketing Interno (motivação e comunicação interna) contribui para a qualidade do serviço ao cliente?

1. 2. - Objetivos

O objetivo principal deste estudo é compreender como o marketing interno pode afetar a motivação do colaborador e, em concreto, o fator comunicação interna como forma de aumentar a motivação.

Os objetivos específicos são identificar o nível de motivação do cliente interno e caraterizar as ferramentas de comunicação interna.

1.3. – Hipóteses

A hipótese é uma ferramenta que nos permite ordenar e estruturar o conhecimento. Deve ser uma situação social real, compreensiva, objetiva e precisa, cuja relação entre as variáveis deve ser clara e verosímil. Dessa forma e depois de apreciadas as alternativas e diversas hipóteses que podiam ser analisadas e considerando que queríamos investigar acerca da importância do Marketing Interno como forma de motivação, chegamos à seguinte hipótese de análise:

H1: Há relação entre Comunicação Interna e a Motivação dos colaboradores.

H2: O paradigma de Gestão de Recursos Humanos mudou em função da concorrência e da competitividade no turismo e na hotelaria.

H3: As entidades hoteleiras desenvolvem Marketing Interno para melhorar a Comunicação Interna e Motivação dos colaboradores internos.

H4: A Comunicação Interna é um elemento fulcral no desenvolvimento do grau de Motivação numa organização hoteleira.

2. – A técnica e o instrumento de recolha de dados

Um dos aspetos mais importantes da pesquisa empírica reside na recolha dos dados, considerados como essenciais para compreender e interpretar o fenómeno a investigar. Neste contexto, os métodos de investigação constituem o suporte instrumental com o qual o investigador, mediante o contacto direto com o objeto, recolhe e agrega um manancial de material passível de interpretação.

Concebido como uma ordem que se deve impor, nas Ciências, o método pode ser visto como um conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e na demonstração da verdade. (Cervo e Bervian, 1983). Uma definição complementar pode ser a de que

As técnicas de investigação são conjuntos de procedimento bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela actividade de pesquisa. O inquérito por questionário, a entrevista, o teste [...] podem funcionar em distintas ciências sociais, e mesmo, como se sabe, no trabalho das ciências da natureza. (Almeida e Pinto, 1983, p. 78).

Deste modo, as identidades dos sujeitos devem ser protegidas, pela preservação do anonimato; os sujeitos devem ser tratados respeitosamente; ao negociar a autorização para efetuar um estudo, o investigador deve ser claro e explícito com todos os intervenientes, relativamente aos termos do acordo, e deve respeitá-lo até à conclusão do estudo; e, finalmente, o pesquisador deve ser autêntico quando escrever os resultados.

Baseados em Almeida e Pinto (1983), podemos avançar que o recurso ao inquérito se dá quando a observação direta pressupõe uma intimidade frequente, a observação é muito difícil ou impossível, ou então quando a base da experimentação suscita fenómenos de um dado momento e fornece informações sobre o que se passa num determinado tempo. Também pode ser aplicado em grande escala: “O inquérito pode ser realizado em praticamente qualquer lugar, não são necessários aparelhos complicados, à excepção por vezes, de um gravador,

nem de auxiliares, como em muitas experiências de psicologia social.”. (Almeida e Pinto, 1983, p. 16).

3. - O inquérito por questionário

O inquérito por questionário, “que se presta bem a uma utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática”, conforme Quivy e Campenhoudt (1992, p. 187), “consiste numa série de perguntas ordenadas sobre o assunto”. A um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, são colocadas um conjunto de perguntas relativas, neste nosso estudo, à sua situação profissional e às suas opiniões. O inquérito por questionário de perspectiva sociológica, como é este nosso caso, também visa a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. O inquérito é um recurso. O inquérito por questionário possibilita a auscultação de opiniões, através de um questionário em suporte escrito, de uma população sobre um determinado assunto que interessa investigar.

Mucchielli (1978, pp. 39-40) considera que as opiniões pessoais e finais são suscetíveis de, a cada instante, “se traduzirem em atos, em reações, em sentimentos poderosos, socialmente significativos” pelo que “ao avaliar a intensidade das opiniões” podemos conhecer as atitudes dos inquiridos. Este autor considera também que uma opinião expressa aquilo a que se chama “uma estrutura latente da personalidade”, podendo representar comportamentos, inclinações e intenções dos sujeitos questionados. Daí que o nosso inquérito por questionário ou de opiniões tenha tido a pretensão de conhecer as atitudes dos colaboradores internos dos hotéis de quatro e cinco estrelas da região norte de Portugal.

As perguntas foram elaboradas de forma a visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Esse conjunto de perguntas são geralmente colocadas a um conjunto de inquiridos que sejam representativos da população a investigar e são relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas expetativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda qualquer assunto que interesse ao investigador. O inquérito por questionário possibilita obter dados através do questionário, consistindo em apresentar um conjunto pré-determinado de

perguntas à população. O questionário é, portanto, um conjunto estruturado de questões expressas num papel, destinado a explorar a opinião das pessoas a que se dirige.

O questionário pode apresentar duas variantes: “de administração direta” e de “administração indireta”. Optamos pelo questionário convencional, impresso em suporte de papel, de administração direta, porque vai de encontro ao objetivo do estudo e pelos seus fatores de eficácia e de pouca fragilidade.

Por um lado, o questionário de administração direta permite-nos eliminar questões que não conduzam a dados relevantes e, por outro, permite ao inquiridor assegurar-se da qualidade das questões e da razoabilidade da sua ordenação. Testamos os questionários com uma amostra homóloga à amostra do estudo, para avaliar a precisão e a eficácia.

O inquérito foi anónimo e foi distribuído aos inquiridos para auto-administração na fase da construção do modelo de análise e orientou-se pelas hipóteses operativas.

Conforme o Anexo A, o nosso questionário, composto por quatro páginas, é sobre a aplicabilidade do Marketing Interno e enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing.

Na introdução, o inquérito frisa que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual e não a da unidade hoteleira a que pertencem. O inquérito por questionário é anónimo e confidencial. Por isso os inquiridos não devem colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, é solicitado aos colaboradores internos que respondam de forma espontânea, honesta e sincera a todas as questões. Na maioria terão apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta. E agradecemos a colaboração.

Ainda na primeira página, iniciam-se catorze questões de natureza social e demográfica, com respostas fechadas, sendo a maioria de alternativa. Já na segunda página, a questão número quinze, exhibe a primeira de duas das dimensões do que interessa conhecer das atitudes dos colaboradores internos - o plano de gestão da unidade hoteleira em que trabalha. Esta dimensão apresenta dezassete questões. A página três, na última questão, a dezasseis, contém a segunda

dimensão - a importância da sua satisfação e realização pessoal – e apresenta vinte e cinco questões. Foram, então, definidas duas dimensões em relação às quais interessa conhecer as atitudes dos colaboradores internos. Em relação a cada uma delas são elaboradas proposições, com vista à emissão das suas opiniões ou à manifestação das suas atitudes/comportamentos. A recolha destas evidências é possível mediante a utilização de uma escala de atitudes do tipo Likert, construída especialmente para o caso e baseada na utilização de uma escala de quatro intervalos de igual amplitude que vão desde o “Discordo totalmente”, passando pelo “Discordo parcialmente” e “Concordo parcialmente” até ao “Concordo totalmente”, na qual os sujeitos posicionam o seu grau de discordância/concordância. Esta escala reunirá os comportamentos observáveis que são a base de medição/aferição das atitudes que interessam ao assunto desta nossa investigação.

O nosso inquérito por questionário inclui várias questões cuja resposta, obedecendo a instruções específicas, exige a utilização de uma escala de opiniões e atitudes, do tipo Likert, cujo processo de construção se baseou em pressupostos teóricos e metodológicos. Do ponto de vista teórico é possível considerar que as atitudes dos atores organizacionais podem ser o reflexo da perceção relativamente às dimensões do clima e da cultura organizacionais, como o suportado por Schmitt e Klimoski (1991), havendo possibilidades de as captar através de instrumentos apropriados, neste nosso caso o inquérito por questionário. De acordo com DeVellis (1991), as escalas são instrumentos de medida que constituem coleções de itens visando revelar níveis de graus de variáveis teóricas não literalmente observáveis por meios diretos ou não acessíveis diretamente. Para Almeida e Pinto (1986), os itens da escala traduzem supostamente características das dimensões escolhidas, constituindo, por isso, “indicadores de inferência”, uma vez que os atributos ou características da dimensão não são diretamente acessíveis. Deste modo, é possível conhecer as atitudes dos sujeitos, desde que, para tal, se construa um instrumento apropriado em que haja indicadores adequados das dimensões do fenómeno que se quer estudar.

4. - Procedimentos e técnicas da amostra

Após a definição da problemática, há necessidade de recolher as informações e analisar os dados obtidos. Como refere Fortin (1999), o investigador tem de implementar um plano com vista a obter as respostas válidas às questões de investigação colocadas. Importa construir o desenho de investigação, ou seja, encontrar o meio onde o estudo será realizado, a população alvo e amostra, isto é, a seleção dos indivíduos, os instrumentos de recolha dos dados e a sua análise.

Intentamos que a nossa pesquisa contribua para perceber o estado da arte na hotelaria portuguesa, mais especificamente a utilização do Marketing Interno como meio de termos qualidade de serviço do cliente interno. Percecionamos que as ações eficazes de marketing dirigidas ao público interno têm o poder de comprometer os colaboradores com a marca, tornando-os leais com a estratégia da empresa, fiéis com seus valores e satisfeitos com o trabalho que desempenham. Por este motivo, conhecer a opinião do cliente interno pode ser um bom exercício para estabelecer os parâmetros de qualidade que necessitamos dentro do funcionamento das empresas hoteleiras.

Ao pretendermos conhecer a aplicabilidade do MI como forma de obtenção de motivação do colaborador e como consequente a qualidade de serviço prestado ao cliente nos estabelecimentos hoteleiros foi necessário selecionar as entidades e, por expansão, os seus colaboradores internos.

O estudo a desenvolver centra-se no setor hoteleiro, tendo sido definida como população-alvo os colaboradores internos de um conjunto de hotéis de quatro e cinco estrelas, situados no território português. Particularmente, optamos por desenvolver o nosso estudo na região Norte. As razões para a preferência foram várias: julgamos que as entidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas são as de maior qualidade e conforto e as mais luxuosas relativamente às de categoria inferior e terão o maior número de colaboradores. A região Norte é aquela onde nos situamos, o que nos facilitou os contactos e as deslocações necessárias na aplicação e recolha dos questionários.

Nesta etapa da nossa investigação, após termos circunscrito o nosso campo de análise, propusemo-nos, então, a coletar dados de um pequeno subconjunto de uma população (chamado de amostra) e usamos essas informações para inferir coisas sobre toda a população, conforme Field (2009). Para Quivy e Campenhoudt,

(1992), a população deve ser entendida como o conjunto de elementos constituintes de um todo. O nosso estudo de carácter descritivo limita-se a uma amostra representativa de uma população e as informações foram obtidas junto de elementos que constituem o conjunto.

As entidades foram selecionadas, por consulta na net e através do Turismo de Portugal, pela proximidade geográfica da nossa residência ou local de trabalho (formadores do curso técnico profissional de restauração em escolas secundárias). A base de dados continha a seguinte informação: nome do hotel, número de estrelas, morada, código postal, número de telefone, fax, email e website.

Definimos como população do nosso estudo os colaboradores internos das unidades hoteleiras.

A técnica de amostragem utilizada foi a de amostra não probabilística por conveniência, porque houve da nossa parte uma escolha deliberada da amostra. Também selecionamos uma amostra da população que fosse acessível, uma amostra que fosse de facilidade operacional (logística) e de baixo custo, ou seja, uma amostra por conveniência. Esta técnica de amostragem tem a vantagem de permitir que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis de acordo com o que for mais conveniente para quem está a realizar a pesquisa. Porém, tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população. A amostra por conveniência não irá introduzir viés em relação à população total e os resultados obtidos podem ser uma boa imagem do universo estudado. Para Malhotra (2006), este tipo de amostragem pode oferecer boas estimativas sobre características da população, bem como analisar fatos e causas de factos sociais.

Antes da redação definitiva do questionário, fizemos um teste, um ensaio do instrumento construído, ou seja, o pré-teste. Submetemos o questionário ao parecer de outras pessoas para o examinar à luz da prática. Fortin (1999) refere que o processo de aplicação e recolha dos questionários do pré-teste servem para verificar se os termos utilizados são facilmente compreensíveis e desprovidos de equívocos: é o teste da compreensão semântica; se a forma das questões utilizadas permite colher as informações desejadas; se o questionário não é muito longo e não provoca desinteresse ou irritação e se as questões não apresentam ambiguidade. Foi efetuado no final do mês de abril de 2016, junto de treze dos meus colegas alunos do curso deste mestrado. Não se veio a verificar qualquer problema no seu

preenchimento, não foram mencionadas dificuldades na interpretação dos itens e todos foram preenchidos conforme as instruções inerentes ao próprio instrumento. Apenas foram registadas observações sobre algumas questões que, eventualmente, seriam pessoais e intimistas e poderiam pôr em causa o colaborador perante os superiores e outras sobre perguntas que, supostamente, colocariam em causa a gestão das administrações das unidades hoteleiras. Em síntese, não observamos qualquer dificuldade no preenchimento do questionário aplicado na pré-testagem e todas as questões foram respondidas.

De seguida, passamos à aplicação do questionário. A aplicação do questionário a uma população ou amostra permite inferências estatísticas das hipóteses elaboradas, o que permite assim deduzir ou inventariar “atitudes, representações, comportamentos, motivações, processos”, conforme Ghiglione e Matalon (1992). Um questionário, por definição, é um instrumento que deve ser rigorosamente estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem. É indispensável que cada questão seja interpretada e colocada a cada pessoa da mesma forma, sem adaptações nem explicações suplementares. Para que tal seja possível, é necessário que cada questão seja perfeitamente clara, sem nenhuma ambiguidade e que cada pessoa saiba exatamente o que se espera da mesma.

Antes da aplicação, fizemos várias diligências; contactamos as unidades hoteleiras, presencialmente, por telefone, por carta, conforme o Anexo C, ou por email a pedir permissão para a aplicação do questionário na organização e recorreremos a amigos colaboradores de unidades com a tipologia escolhida para saber da disponibilidade para preencher o inquérito. No Anexo D, aparece um exemplo de um email enviado para uma unidade hoteleira.

Após as respetivas autorizações, levamos presencialmente o inquérito, aos hotéis, em suporte físico em papel. Por intermédio do responsável da área dos recursos humanos, os questionários foram apresentados para que todos os indivíduos que constituíam a população respondessem. No momento da entrega, agendávamos a data do levantamento. Esta fase decorreu entre junho e setembro de 2016. Por ausência de respostas aos nossos pedidos, por exemplo de todas as solicitações feitas por email não obtivemos uma única resposta, esta etapa prolongou-se durante o mês de outubro. Dos inquéritos disponibilizados nem todos aos indivíduos responderam, ou seja, deixamos um número de inquéritos e levantamos um número inferior.

Após as várias diligências efetuadas no sentido de recolher o número máximo de respostas aos questionários, os resultados obtidos, apresentados, analisados e discutidos de seguida decorrem do preenchimento de 130 questionários de colaboradores internos de 12 hotéis de quatro e cinco estrelas da região Norte de Portugal:

Hotel	Nº Questionários	Hotel	Nº Questionários
A	25	G	14
B	8	H	8
C	18	I	7
D	11	J	2
E	6	L	9
F	10	M	12

Para o processamento e análise dos dados, adotamos o programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23.

Na análise de dados quantitativos, como são os do presente estudo, são aplicados métodos de estatística descritiva que envolvem a coleta a caracterização e a apresentação dos dados, com a finalidade de descrever os dados e métodos de estatística inferencial que envolve estimativas e testes de hipóteses, com a finalidade de tomar decisões sobre as características da população a partir da amostra.

A análise dos nossos dados é baseada no tratamento estatístico. Assim, utilizamos a estatística descritiva, ou seja, recorremos a técnicas e regras, para resumir a informação recolhida sobre a amostra, sem distorção nem perda de informação. (Huot, 2002).

PARTE III - OS RESULTADOS

Capítulo Um – Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo continua com o processo de investigação empírica. Procede à análise das informações, que, no entender Quivy e Campenhoudt (1992), é a penúltima etapa de um processo investigativo em ciências sociais. Faz a descrição e preparação dos dados para análise; a medição das relações entre as variáveis; a comparação de resultados (esperados e observados) e procura o significado das diferenças. A análise dos dados é o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados. Consiste na transformação dos dados coletados em conclusões e/ou lições, úteis e credíveis.

Realiza-se, então, uma análise e interpretação dos resultados obtidos no questionário e procede-se a uma seleção dos dados considerados mais importantes para o estudo. Ao querermos que as nossas deduções sejam precisas, utilizamos um modelo estatístico que representa os dados que coletamos (os dados observados), sendo que o grau com que o modelo estatístico representa os dados coletados é conhecido como aderência do modelo. (Field, 2009).

1. - Exposição e estudo dos resultados

Responderam ao nosso questionário 130 participantes. A média de idade é de 34 anos (DP=24,1), sendo o mais novo de 18 anos e o mais velho de 61 anos. No que se refere ao sexo 58,1% (n=75) são do sexo feminino e 41,9% (n=54) do sexo masculino. Os de nacionalidade portuguesa são 99,2% (n=127) e de outras nacionalidade 0,8% (n=1), que não foram especificadas. No que se refere às habilitações académicas 54,8% (n=68) têm 12º ano, 29% (n=36) são licenciados, 2,4% (n=3) têm mestrado e 13,7% (n=17) têm habilitações inferiores ao 12ºano.No que concede ao estado civil dos inquiridos, 61,5% (n=80) são solteiros, casados são 28,5% (n=37), divorciados são 6,9% (n=9) e 3, 1% (n=4) vivem em união de facto. Quanto ao número de filhos, 62,3% (n=81) não tem filhos, sendo que 23,3% (n=30) têm 1 filho, 9,3% (n=12) têm 2 filhos, 3,1% (n=4) têm 3 filhos e 1,6% (n=2) têm 4 filhos.

Quanto ao tipo de contrato celebrado com a entidade, 52,1% (n=63) têm contrato de trabalho a termo certo, 31,4% (n=38) têm contrato de trabalho a tempo indeterminado, 9,1% (n=11) têm outros contratos (efetivos e estágios profissionais), 7,4% (n=9) têm contrato de trabalho a tempo incerto.

Sobre a gestão implementada na unidade hoteleira, 43,5% (n=54) dos inquiridos trabalham em hotéis independentes, 42,7% (n=53) em grupos hoteleiros nacionais, 12,1% (n=15) em cadeias internacionais e 1,6% (n=2) em nenhuma das anteriores.

Relativamente ao departamento onde estão inseridos, obtivemos diversas respostas. Destacamos que trabalham em receção, 33,4% (n=39), 28,8% (n=37) estão em *food and beverage*, 16% (n=20), laboram em alojamento e andares e administrativos são 3,2% (n=4). Quanto às funções são as inerentes aos departamentos. Em receção, temos *night auditor*, rececionista, rececionista de 1ª e de 2ª, porteiro, chefe de receção, bagageiro, em *food and beverage*, temos ajudante de cozinha, assistente de operações, barman, chefe de cozinha, de sala e de restaurante bar, copeiro, cozinheiro de 1ª e de 2ª, empregado de mesa, empregado de mesa de 1ª e de 2ª, subchefe de bar, subchefe de restaurante. Em alojamento e andares, temos empregados de andares, de limpeza e de lavandaria e governanta geral.

Os participantes referem trabalhar em hotelaria, em média, há 8 anos (DP=7,6). Há 40 anos é aquele que está há mais tempo e há 1 ano é o que está há menos tempo.

No que concerne ao tempo que trabalham na mesma unidade, os participantes referem que a antiguidade é, em média, 6 anos (DP=6,9). No máximo há 35 anos e no mínimo há 1 ano. Trabalham nesta função, em média, há 7 anos (DP=7). No máximo há 30 anos e no mínimo há 1 ano.

1.1. - Plano de gestão da unidade hoteleira dos participantes

Considerando a importância do plano de gestão da unidade hoteleira dos participantes os resultados são apresentados no quadro. Os resultados que a seguir se apresentam são as respostas totais aos itens utilizados na questão 15 do nosso questionário.

Quadro 4 – Plano de gestão da unidade hoteleira dos participantes.

Questão	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
A imagem do meu hotel no exterior é muito positiva	3	2,3	4	3,1	62	48,1	60	46,5
Já conhecia a empresa como hotel de qualidade	7	5,5	15	11,8	42	33,1	63	46,6
O hotel tem uma ótima imagem no exterior	-----	-----	9	7	60	46,9	59	46,1
A direção faz reuniões periódicas com todos os colaboradores para partilha de informações	35	27,1	32	24,8	42	32,6	20	15,5
A direção frequentemente informa sobre todas as atividades e novidades que se passam na unidade	10	7,7	33	25,4	46	35,4	41	31,5
A direção envolve os colaboradores nas decisões estratégicas e de chefias, ouvindo a todos	28	21,9	43	33,6	41	32	16	12,5
A direção dá a conhecer as vagas existentes na sua cadeia e/ou hotel	9	7	25	19,4	52	40,3	43	33,3
A direção proporciona momentos de lazer entre os colaboradores (ex: festa de natal, convívios, etc)	7	5,4	17	13,2	49	38	56	43,4
A direção preocupa-se com o meu grau de motivação e felicidade dos colaboradores	19	14,7	35	27,1	53	41,1	22	17,1
A direção proporciona aos seus colaboradores formação periódica em diversas áreas	29	22,7	42	32,8	42	32,8	15	11,7
A direção reconhece e premeia os seus colaboradores através de incentivos, tais como prémios monetários ou espécies	54	41,5	34	26,2	26	20	16	12,3
A comunicação interna dentro da unidade é eficiente	9	6,9	39	30	63	48,5	19	14,6
Os colaboradores têm autonomia para sugerir críticas e melhorias na execução do seu trabalho	10	7,7	21	16,2	60	46,2	39	30
Todos os colaboradores são valorizados independentemente do cargo que ocupam	24	18,8	36	28,1	42	32,8	26	20,3
Os colaboradores são tratados de igual maneira	27	20,9	31	24	53	41,1	18	14
A entidade oferece segurança física aos seus colaboradores	5	3,9	19	14,7	54	41,9	51	39,5
A empresa preocupa-se com o bem-estar físico e psíquico dos seus colaboradores	24	18,5	13	10	49	37,7	44	33,8

De acordo com os resultados exploratórios do quadro 4, os participantes consideram que a imagem no exterior do hotel onde trabalham é muito positiva, cento e vinte e dois 94,6% (n=122) concordam; sendo que concordam parcialmente 48,1% (n=62) e totalmente 46,5% (n=60).

Se já conheciam a empresa como hotel de qualidade, obtivemos 49,6% (n=63) concordam totalmente e 33,1% (n=42) parcialmente.

Quanto ao hotel ter uma ótima imagem no exterior, não obtivemos participantes a discordarem totalmente. Concordam parcialmente 46,9% (n=60) e concordam totalmente 46,1% (n=59).

Sobre estes primeiros itens, ressalta o investimento das unidades hoteleiras na imagem que passa para o exterior.

Relativamente à direção fazer reuniões periódicas com todos os inquiridos para partilhar informações, 27,1% (n=35) discordam totalmente, 24,8% (n=32) discordam parcialmente e 32,6% (n=42) concordam parcialmente 15,5% (n=20) concordam totalmente. Assim, 51,9% (n=67) dos participantes discordam e 48,1% (n=62) dos colaboradores concordam. Os resultados são dispersos e muito equiparados entre a concordância e a discordância.

A opinião dos participantes quanto à direção frequentemente informar sobre todas as atividades e novidades que se passam na unidade, 66,9% (n=87) responderam que concordavam; sendo que 35,4% (n=46) concordam parcialmente e 31,5% (n=41) concordam totalmente.

Ao item da direção envolver os colaboradores nas decisões estratégicas e de chefias, ouvindo a todos, as respostas foram equilibradas.

A respeito da direção dar a conhecer as vagas existentes na sua cadeia e/ou hotéis, sem dúvida alguma que os participantes concordam, 40,3% (n=52) concordam parcialmente e 33,3% (n=43) concordam totalmente.

Analogamente, à direção proporcionar momentos de lazer entre os colaboradores (ex: festa de natal, convívios, etc), 38% (n=49) concordam parcialmente e 43,4% (n=56) concordam totalmente.

Sobre a direção preocupar-se com o grau de motivação e felicidade dos colaboradores, 41,1% (n=53) concordam parcialmente e 17,1% (n=22) concordam totalmente. Discordam parcialmente 27,1% (n=35) participantes.

No item, a direção proporciona aos seus colaboradores formação periódica em diversas áreas, discordam parcialmente 32,8% (n=42) e em igual número

concordam parcialmente. Porém, discordam totalmente vinte e nove (22, 3%), o que os fazem sobressair comparado com o concordo totalmente com 11,7% (n=15).

No que concerne à direção reconhecer e premiar os seus colaboradores através de incentivos, tais como prémios monetários ou espécies, discordam totalmente 41,5% (n=54) dos inquiridos e discordam parcialmente 26, 2% (n=34).

No conceito da comunicação interna dentro da unidade ser eficiente, concordam parcialmente 48,5% (n=63) dos participantes e 30% (n=39) discordam parcialmente.

Após esta análise de opiniões dos colaboradores sobre a direção da sua unidade hoteleira, realçamos que há aplicação da comunicação interna por parte do departamento de Recursos humanos e uma intenção de participação ativa dos seus colaboradores internos. Também existe uma maior preocupação com a motivação e satisfação dos mesmos

Quanto aos colaboradores terem autonomia para sugerir críticas e melhorias na execução do seu trabalho, 46,2% (n=60) concordam parcialmente e 30% (n=39) concordam totalmente. Mostra-nos que os colaboradores começam a ter voz ativa e suas opiniões e sugestões são vistas como uma mais-valia interna.

Se todos os colaboradores são valorizados independentemente do cargo que ocupam, observamos que 32,8% (n=42) concordam parcialmente e discordam parcialmente 28,1% (n=36). Mas, 20,3% (n=26) concordam totalmente.

Sobre se os colaboradores são tratados de igual forma, 41,1% (n=53) concordam parcialmente, 24% (n=31) discordam parcialmente e discordam totalmente 20,9% (n=27).

Nesta análise constatamos que existem desigualdades ao nível do tratamento dos seus colaboradores, apesar de estar demonstrado que a maioria não o assim entende.

A respeito da entidade oferecer segurança física aos seus colaboradores, 81,4% (n=105) dos inquiridos concordam; sendo que, 41,9% (n=54) concordam parcialmente e 39,5% (n=51) concordam totalmente.

Valores similares são apresentados pelo item da empresa preocupar-se com o bem-estar físico e psíquico dos seus colaboradores.

Concluimos que ao nível da segurança e do bem-estar físico e psíquico dos colaboradores existe uma grande preocupação e investimento por parte das unidades.

1.2. - Satisfação e realização pessoal dos participantes

Considerando a importância da sua satisfação e realização pessoal, os resultados são apresentados no quadro 5. Os resultados que a seguir se apresentam são as respostas totais aos itens utilizados na questão 16 do nosso questionário.

Quadro 5 - Satisfação e realização pessoal dos participantes.

Questão	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tenho orgulho na unidade onde trabalho	3	2,3	9	6,9	52	40	66	50,8
Nos últimos 6 meses procurei outro emprego	70	54,3	17	13,2	19	14,7	23	17,8
Tenho fortes possibilidades de progressão na minha unidade ou na cadeia onde trabalho	26	20,2	30	23,3	52	40,3	21	16,3
Sou avaliado frequentemente através de avaliações de desempenho	25	19,5	30	23,4	44	34,4	29	22,7
A minha remuneração está de acordo com a minha responsabilidade e funções	36	27,7	41	31,5	43	33,1	10	7,7
Considero que tenho um salário justo	50	38,5	36	27,7	39	30	5	3,8
Estou neste emprego porque me sinto motivado e bem enquadrado	16	12,5	25	19,5	47	36,7	40	31,3
Estou neste emprego, porque não conseguiu arranjar outro melhor até ao momento	61	46,9	20	15,4	28	21,5	21	16,2
Trabalho as 8 horas diárias	29	22,3	18	13,8	18	13,8	65	50
Trabalho sempre mais horas que o tempo definido no meu horário	34	26,2	16	12,5	41	32	37	28,9
Sei sempre o seu horário com muita antecedência para poder programar a minha vida	20	15,5	18	14	37	28,7	54	41,9
As refeições que a unidade me oferece são sempre de qualidade	32	24,6	35	26,9	50	38,5	13	10
A minha unidade proporciona-me períodos de descanso e áreas de convívio	30	23,3	39	29,5	47	36,4	14	10,9
Posso pedir para trocar alterar ou trocar folga ou horário com facilidade e compreensão	5	3,8	12	9,2	29	22,3	84	64,6

Questão	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%
As minhas férias são marcadas por mim com a concordância da entidade patronal	8	6,5	17	13,7	31	25	68	54,8
Sou reconhecido no meu local de trabalho	12	9,4	22	17,2	57	44,5	37	28,9
Sinto-me sempre feliz no meu posto de trabalho	18	14,1	16	12,5	69	53,9	25	19,5
Estou completamente satisfeito com as minhas condições de trabalho	11	8,5	35	26,9	63	48,5	21	16,2
A minha satisfação no local de trabalho é refletida no serviço que presto ao cliente	9	7	23	17,8	50	38,8	47	36,4
Se hoje me oferecessem o mesmo salário noutra hotel, mudaria	78	60	18	13,8	16	12,3	18	13,8
Sinto-me profissionalmente motivado	12	9,2	32	24,6	58	44,6	28	21,5
A equipa da qual faço parte tem um bom relacionamento	12	9,2	12	9,2	56	43,1	50	38,5
O relacionamento com os meus colegas favorece a execução do meu trabalho	5	3,8	12	9,2	52	40	61	46,9
Quando o meu comportamento se altera, tentam saber qual a razão	19	14,6	19	14,6	60	46,2	32	24,6

No que diz respeito ao orgulho sentido pelos colaboradores em relação à unidade onde trabalham, 90,8% (n=108) participantes têm orgulho na unidade onde trabalham; sendo que 50,8% (n=66) concordam totalmente.

Sobre nos últimos seis meses terem procurado outro emprego, 54,3% (n=701) dos colaboradores discordam totalmente.

Quanto a ter fortes possibilidades de progressão na unidade ou cadeia onde trabalham, 56,6% (n=73) concordam; sendo que 40,3% (n=52) concordam parcialmente.

Relativamente a ser avaliado frequentemente através de avaliações de desempenho, 42,9% (n=55) discordam e 57,1% (n=73) concordam, sendo que 34,4% (n=44) concordam parcialmente.

Ao responder à remuneração estar de acordo com a responsabilidade e funções dos colaboradores, discordam 59,2% (n=77). Todavia concordam parcialmente 33,1% (n=43).

A respeito de considerarem ter um salário justo, discordam totalmente 38,5% (n=50) dos participantes e discordam parcialmente 27,7% (n=36).

Ao facto de estarem neste emprego porque se sentem motivados e bem enquadrados, responderam 36,7% (n=47) que concordam parcialmente e 31,3% (n=40) concordam totalmente.

Quanto ao estar neste emprego, porque não conseguiram arranjar outro melhor até ao momento, discordam totalmente 46,9 % (n=61).

Trabalharem as oito horas diárias, é confirmado totalmente por 50% (n=65) dos colaboradores, porém 22,3% (n=29) discordam totalmente.

O trabalhar sempre mais horas que o tempo definido no horário apresenta 32% (n=41) dos colaboradores concordam parcialmente e 28,9% (n=37) concordam totalmente.

Se sabem sempre o seu horário com muita antecedência para poder programar a sua vida, concordam totalmente 41,9% (n=54) dos participantes e 28,7% (n=37) concordam parcialmente.

Se mudam o seu horário com frequência o que os incomoda, 51,9% (n=67) discordam totalmente.

Sobre se as refeições que a unidade oferece serem sempre de qualidade, 38,5% (n=50) dos participantes concordam parcialmente, mas 51,5% (n=67) dos participantes discordam; sendo que 26,9% (n=35) discordam parcialmente e 24,6% (n=32) discordam totalmente.

A mesma lógica de opinião obteve o conceito da unidade proporcionar períodos de descanso e áreas de convívio.

A respeito de poder pedir para trocar alterar ou trocar folga ou horário com facilidade e compreensão, 64,6% (n=84) dos participantes emitiram concordar totalmente.

O mesmo sucede com as férias serem marcadas pelos colaboradores com a concordância da entidade patronal, 54,8% (n=68) concordam totalmente e 25% (n=31) concordam parcialmente.

Ser reconhecido no meu local de trabalho obteve a concordância parcial de 44,5% (n=57) e total de 28,9% (n=37) dos inquiridos.

Se se sentem sempre felizes nos postos de trabalho, 53,9% (n=69) dos participantes concordam parcialmente.

Quanto a estarem completamente satisfeitos com as suas condições de trabalho, 48,5% (n=63) responderam que concordam parcialmente e 16,2% (n=21) concordam totalmente.

A respeito da sua satisfação no local de trabalho ser refletida no serviço que prestam ao cliente aparece a mesma lógica do parágrafo anterior.

Sobre se hoje lhes oferecessem o mesmo salário noutra hotel e se mudaria, 60% (n=78) discordam totalmente. E se se sentem profissionalmente motivados, 44,6% (n=58) concordam parcialmente e 21,5% (n=28) concordam totalmente.

No conceito da equipa da qual fazem parte ter um bom relacionamento, 43,1% (n=56) concordam parcialmente e 38,8% (n=50) concordam totalmente.

Se o relacionamento com os meus colegas favorecer a execução do seu trabalho, 46,9% (n=61) concordam totalmente e 40% (n=52) concordam parcialmente.

Finalmente, pretendendo saber se quando o seu comportamento se altera, tentam saber qual a razão, 46,2% (n=60) concordam parcialmente e 24,6% (n=32) concordam totalmente.

No sentido de conhecer o nível de comunicação da organização, somamos as sete variáveis referentes a esta área, podendo esta variável oscilar entre o valor sete (mínimo) e o 28 (máximo). Assim, observamos que comunicação apresenta um valor de 19,9 (DP=4,3).

Ao nível da motivação da organização, somamos as vinte e duas variáveis referentes a esta área, podendo esta nova variável oscilar entre o valor 22 (mínimo) e o 88 (máximo). Assim, observamos que a motivação apresenta um valor de 56,3 (DP=11,4).

2. - Correlação entre Comunicação e Motivação

No sentido de analisar a correlação entre a comunicação e a motivação, foi realizado o cálculo do coeficiente de correlação de Spearman. Neste sentido, verificamos que a correlação entre a comunicação e a motivação é muito significativa ($p=.000$) sendo o valor do coeficiente de correlação de .739. Assim podemos afirmar que existe um relacionamento significativo entre a comunicação e a motivação. A própria correlação é positiva, assim, podemos concluir que, à medida

que aumentam o uso da comunicação interna, existe uma melhoria correspondente no conceito motivação.

PARTE IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte, pretendemos ressaltar os resultados mais significativos encontrados no trabalho de pesquisa efetuado. Trata-se de uma reflexão crítica, de modo a confrontar os resultados por nós obtidos com os resultados de estudos semelhantes e com as ideias de diferentes autores complementada com a nossa própria opinião.

Relativamente à variável da comunicação, entendemos que a comunicação interna numa Empresa, tornou-se mais complexa e variada, e para que a empresa tenha sucesso, deve tornar-se fator importante para a organização global e seu sucesso. Segundo Rajhans (2012) a comunicação no local de trabalho pode assumir muitas formas e tem um efeito duradouro sobre a motivação dos colaboradores. Se os colaboradores sentem que a comunicação por parte dos gestores é eficaz, leva a sentimentos de satisfação no trabalho, compromisso com a organização e maior confiança no ambiente de trabalho. No estudo realizado, concluímos que a maioria dos colaboradores não obtinha da direção a comunicação efetiva necessária no que diz respeito às atividades de gestão, e isto refletia-se na motivação, existindo, portanto uma forte correlação. No entanto, a maioria considerou que possuía autonomia para emitir opiniões e sugestões e essa forma de comunicação leva a uma imagem positiva acerca da organização. Acrescentaram ainda ao estudo que a Empresa de uma forma geral se preocupava com o seu bem-estar, questionando se existisse alguma alteração no comportamento e que de uma forma geral comunicavam acerca de todas as atividades existentes no Hotel.

De acordo com Fisher (1999) a comunicação é valiosa quando as pessoas envolvidas podem aumentar a sua compreensão e diminuir as suas dúvidas face ao exposto. Fisher (1999) argumenta que a comunicação é um importante fator em qualquer posto de trabalho, mas nem sempre fácil de obter.

Uma vez que a comunicação é uma forma dos colaboradores obterem informações e capacidade de comunicação efetiva, pode ser usado para unir a chefia aos seus colaboradores e fomentar o espírito de equipa conforme Thamin (1992) defende.

Rajhans (2012) conduziu um estudo que levou à conclusão que se os colaboradores sentem que a comunicação feita pelos gestores é efetiva mais

facilmente estão satisfeitos com o seu emprego, mais empenhados estão com a organização e mais facilmente confiam na empresa.

Os dados revelam que:

- **A direção faz reuniões periódicas com todos os colaboradores para partilha de informações.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 51,9% (n=67) e uma concordância de 48,1% (n=62), o que nos revela opiniões muito dispersas e equiparadas. Após uma análise mais pormenorizada aos questionários, concluímos que o parecer favorável são de participantes com funções mais elevadas dentro das unidades hoteleiras, o que nos faz concluir que as reuniões periódicas acontecem na sua maioria com a participação de colaboradores com cargos de chefia ou de determinados departamentos, comunicação efetuada para um selecionado tipo de cliente interno. Mas, como a maioria dos nossos inquiridos, exercem funções no departamento de alojamento e andares, *food and beverage* e receção sem ser em cargos de chefias. A discordância encontra-se com uma maior percentagem de opiniões.
- **A direção frequentemente informa sobre todas as atividades e novidades que se passam na unidade.** Obtivemos uma discordância de 33,1% (n=43) e uma concordância de 66,9% (n=87). Sem qualquer dúvida os participantes concordam que a direção informa frequentemente sobre as atividades e novidades que se passam na unidade. Muitas das vezes até a própria empresa cria um espaço interno onde publicita toda as informações selecionadas. Além de marketing, esta é uma estratégia de motivação, pois, através deste meio de comunicação, a unidade fornece ao seu colaborador todas as novidades e atividades fazendo assim, com que o seu cliente interno se sinta parte dessa unidade e sempre envolvido na sua gestão.
- **A direção dá a conhecer as vagas existentes na sua cadeia e/ou hotel.** Obtivemos uma discordância de 26,4% (n=36) e uma concordância de 73,6% (n=95), o que nos leva a concluir que os gestores informam os seus colaboradores de possíveis vagas, dando a possibilidade de progressão interna, conhecimento das suas necessidades em primeira mão, bem como, alternativa de mudança de unidade dentro da cadeia. Esta comunicação pode também ter o intuito de fazer alertar para a necessidade de mudança de algum colaborador interno ou de comportamento.

- **A comunicação interna dentro da unidade é eficiente.** Os participantes discordam em 36,9% (n=48) e concordam em 63,1% (n=82). Observando estes valores, consideramos que na sua maioria as unidades hoteleiras já se encontram a utilizar esta ferramenta de marketing interno e de uma forma correta. Mais uma vez fizemos a correlação entre os que discordam e qual a sua função na unidade. Observamos que este é maioritariamente presente nas respostas dos participantes com cargos mais baixos, o que nos faz concluir que a comunicação interna ainda não é totalmente eficiente no que diz respeito aos colaboradores destes cargos.
- **Os colaboradores têm autonomia para sugerir críticas e melhorias na execução do seu trabalho.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 23,9% (n=31) e concordância de 76,2% (n=99), estes valores dão-nos uma certeza que os gestores hoteleiros dão autonomia aos seus colaboradores para partilhem as suas críticas e melhorias na execução de trabalho de modo a obterem conhecimento dos aspetos a melhorar e visto esta ser também uma forma de estar sempre em comunicação com os colaboradores e assim obter conhecimento sobre as suas sugestões.
- **A equipa da qual faço parte tem um bom relacionamento.** Tivemos uma discordância de 18,4% (n=24) e uma concordância de 81,6% (n=106), o que nos indica que a maioria das equipas de trabalho nas unidades hoteleiras praticam uma comunicação eficiente e eficaz, pois esta é a base essencial para um bom relacionamento.
- **Quando o comportamento dos colaboradores se altera, tentam saber qual a razão.** Na opinião dos participantes, discordam em 29,2% (n=38) e concordam em 70,8% (n=92), o que nos transparece que os gestores se preocupam com o comportamento dos seus colaboradores, bem como tentam saber quais os motivos. Claramente que os gestores estão a comunicar com os seus colaboradores, levando o colaborador a sentir-se valorizado e ao mesmo tempo salvaguardando assim o serviço que por este pode ser prestado de uma forma mais negativa ao cliente externo ou originando um relacionamento de equipa menos satisfatório.

Para nós, a motivação é fundamental para que o homem esteja ativo e feliz no posto de trabalho. Segundo Ormrod (1995) é algo que incentiva uma pessoa em

direção a determinados objetivos. A maioria dos colaboradores considera que a Direção se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, mas por outro lado não premeia a qualidade de serviço prestada. Da análise da informação recolhida por Rajhans (2012) uma boa comunicação contribui para a motivação, aumentando a sua *performance* e lealdade com a organização e reduz significativamente a rotação dos colaboradores. A organização dá valor aos seus colaboradores e compreende a importância da motivação como forma de aumentar a produtividade. Rajhans (2012) ainda conclui com o seu estudo que os erros na comunicação podem levar à insatisfação dos colaboradores.

Os dados revelam que:

- **A direção envolve os colaboradores nas decisões estratégicas e de chefias, ouvindo a todos.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 55,5% (n=71) e concordância de 44,5% (n=57). Esta é uma variável que vem comprovar o que anteriormente já foi referido. A direção somente envolve nas decisões estratégicas os colaboradores que têm cargos de chefia, logo são estes que participam nas reuniões periódicas.
- **A direção proporciona momentos de lazer entre os colaboradores (ex: festa de natal, convívios, etc).** De salientar que os participantes discordam em 18,6% (n=24) e concordam em 81,4% (n=105); o que nos informa que a direção proporciona aos seus colaboradores festas e convívios para fomentar as ligações interpessoais e de uma forma premiar os colaboradores, aumentando assim a motivação.
- **A direção preocupa-se com o meu grau de motivação e felicidade dos colaboradores.** Relativamente a esta questão, existe uma discordância de 41,8% (n=54) e concordância de 58,2% (n=75). Estes resultados reforçam todas as concordâncias às questões anteriores, pois todas elas nos indicam essa preocupação por parte das direções em motivar os seus colaboradores.
- **A direção proporciona aos seus colaboradores formação periódica em diversas áreas.** Os participantes discordam em 55,5% (n=71) e concordam em 44,5% (n=57), o que nos revela que ainda existe uma necessidade de a direção proporcionar formações internas aos seus colaboradores.
- **A direção reconhece e premeia os seus colaboradores através de incentivos, tais como prémios monetários ou espécies.** Perante esta

questão, os participantes manifestaram-se com uma discordância de 67,7% (n=88) e concordância de 32,3% (n=42), pelo que este não é um método utilizado na maioria das unidades hoteleiras para motivar os seus colaboradores, apesar de este ser um dos meios que mais poderá levar à obtenção de uma maior motivação.

- **Todos os colaboradores são valorizados independentemente do cargo que ocupam.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 46,9% (n=60) e concordância de 53,1 % (n=68), esta foi uma questão que teve valores muito aproximados, visto a valorização estar ligada ao parecer da direção e esta nem sempre chega a todos os colaboradores.
- **Os colaboradores são tratados de igual maneira.** De salientar que os participantes discordam em 44,9% (n=58) e concordam em 55,1% (n=71). Os colaboradores demonstram que sentem de alguma forma um tratamento desigual por parte da direção e/ou chefias, apesar da percentagem da concordância ser superior. Não nos podemos esquecer que, como já referido, uma parte significativa dos participantes na nossa investigação ocupam cargos de chefia ou administrativos.
- **A entidade oferece segurança física aos seus colaboradores.** Os participantes discordam em 19,7% (n=24) e concordam em 81,4% (n=105). Os valores mostram claramente que as entidades oferecem segurança física aos nossos inquiridos, bem como está preocupada com o bem-estar físico e psíquico. Esta é comprovada pela discordância de 28,5% (n=37) e uma concordância de 71,5% (n=93).
- **Nos últimos 6 meses procurei outro emprego.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 67,5% (n=87) e concordância de 32,5% (n=42). Estes valores comprovam que os participantes sentem-se motivados e valorizados nas unidades hoteleiras em que trabalham.
- **Tenho fortes possibilidades de progressão na minha unidade ou na cadeia onde trabalho.** De realçar que os participantes discordam em 43,5% (n=56) e concordam em 56,6% (n=73). Os valores estão equiparados, logo, podemos concluir que nem todas as unidades dão as mesmas oportunidades e motivam os seus colaboradores da mesma forma.

- **Sou avaliado frequentemente através de avaliações de desempenho.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 42,9% (n=55) e concordância de 57,1% (n=73). Estes dados levam-nos a questionar se todas as unidades fazem avaliação de desempenho ou se comunicam aos seus colaboradores as suas avaliações.
- **A minha remuneração está de acordo com a minha responsabilidade e funções.** Os participantes demonstraram uma discordância de 59,2% (n=77) e concordância de 40,8% (n=53). Julgamos que os resultados expõem as diversas responsabilidades que hoje em dia são impostas aos colaboradores. Esta também é reforçada com os valores obtidos da afirmação **considero que tenho um salário justo** que obteve dos participantes uma discordância de 66,2% (n=86) e concordância de 33,8% (n=44).
- **Estou neste emprego porque me sinto motivado e bem enquadrado.** Os participantes discordam em 31% (n=41) e concordam em 68% (n=87). Os números vêm reforçar os resultados e até comprovar a questão anterior de “procurei outro emprego nos últimos 6 meses”. Também podemos reforçar esta conclusão com os valores obtidos através da afirmação **estou neste emprego, porque não consegui arranjar outro melhor até ao momento**, que obteve dos participantes uma discordância de 62,3% (n=81) e concordância de 37,7% (n=49).
- **As refeições que a unidade me oferece são sempre de qualidade.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 51,5% (n=67) e concordância de 48,5% (n=63), o que nos leva a constatar que nem todas as unidades hoteleiras se preocupam em oferecer aos seus colaboradores refeições de qualidade, como forma de os motivar e valorizar.
- **A minha unidade proporciona-me períodos de descanso e áreas de convívio.** De realçar que os participantes discordam em 52,8% (n=69) e concordam em 47,3% (n=61), o que nos reflete que as unidades hoteleiras não se preocupam em oferecer aos seus colaboradores condições para convívio ou descanso para que assim este se sintam bem fisicamente e cada vez mais integrados e motivados.
- **Sou reconhecido no meu local de trabalho.** Os participantes discordam em 26,6% (n=34) e concordam em 73,4% (n=94), pelo que nos levam a pensar

que os colaboradores internos da nossa amostra se sentem reconhecidos no seu local de trabalho.

- **Sinto-me sempre feliz no meu posto de trabalho.** Perante os resultados obtidos dos participantes, estes discordam em 26,6% (n=34) e concordam em 73,4% (n=94), o que nos leva a inferir que os mesmos são felizes nos seus postos e satisfeitos com as condições de trabalho. Esta é confirmada com os valores resultante da afirmação, **estou completamente satisfeito com as minhas condições de trabalho**, que obteve 35,4% (n=46) de discordância e 64,7% (n=84) de concordância.
- **Sinto-me profissionalmente motivado.** Obtivemos dos participantes uma discordância de 33,8% (n=44) e concordância de 66,1% (n=86), que comprova todas as nossas afirmações. A aplicabilidade de comunicação interna leva a obtenção de motivação.

O nosso estudo conclui no seguimento da ótica de Rajhans (2012) considerando que uma comunicação efetiva por parte da organização leva a um elevado grau de satisfação.

CONCLUSÃO

Com esta dissertação procuramos enriquecer a investigação sobre a aplicação do marketing interno hoteleiro, como contributo para a motivação do cliente interno. Tentamos também preencher algumas lacunas da investigação em hotelaria.

1. - Síntese do estudo

O objetivo principal deste estudo pretendia compreender como o Marketing Interno (MI) poderia afetar a motivação do colaborador e, em concreto, perceber como o fator da comunicação interna seria forma de aumentar a motivação.

Percebemos que as palavras-chave em MI são colaboradores, motivação e satisfação, que são a razão para melhorar o desempenho da empresa e para que esta possa atingir os seus objetivos.

É através do MI que as empresas incentivam e motivam os seus colaboradores a conhecerem e a fazerem parte da sua cultura e estrutura, a fim de prestarem ao cliente externo um serviço cada vez melhor.

O MI é, portanto, uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, quanto mais que as empresas que precisam de desenvolver uma relação fiel com os clientes tanto mais devem ter uma extensa relação com os colaboradores.

Hoje, há o conceito de marketing-mix composto por um conjunto de variáveis que a empresa pode e deve utilizar para influenciar a resposta do mercado, num tempo da época digital ou do “pulgazito” do marketing.

Partindo da premissa apresentada por Kotler (1991) de que o marketing é um negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente, o colaborador interno, “ator no teatro empresarial”, é a charneira entre a estrutura empresarial e o cliente externo. Aliás, como Câmara *et al.* (2007) tratar os colaboradores internos como clientes só proporciona benefícios. O colaborador interno, homem de hoje e que pauta a sua ação na empresa “por uma fidelidade e adesão a um projeto empresarial”, é muito exigente, tem conhecimentos elevados e preocupa-se consigo e com o seu bem-estar.

É importante para a empresa conquistar os seus colaboradores, assim como quer conquistar e manter os seus clientes. Analogamente, os modelos atuais de abordagem dos RH concentram-se na satisfação do cliente interno, numa relação de parceria e de desenvolvimento mútuo. As pessoas são um fator-chave para o sucesso organizacional e a prestação de um serviço está relacionado com as características da pessoa que o presta, como diz Oliveira (2015).

A nossa investigação estudou o comportamento humano nas organizações ao nível micro – o estudo do indivíduo nas organizações. Não só porque o capital humano em GRH visa valorizar o profissional como indivíduo dotado de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, como também o homem é complexo, o que torna difícil a compreensão da sua natureza e das suas ações. É um homem com as suas necessidades, desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos, que se constituem nas forças internas influenciadoras do seu comportamento.

Atualmente, os gestores e executivos da indústria hoteleira defrontam-se com mudanças significativas, como a competição desenfreada, a crise da economia mundial, a diversidade na força de trabalho. A envolvente hoteleira não escapa a esta conjuntura.

Recentemente as organizações hoteleiras têm desenvolvido um estilo de trabalho mais flexível e com novas estruturas como é o caso do *empowerment*, o que nos leva a acreditar que será uma das respostas aos novos cenários sociais e económicos.

Um dos objetivos específicos desta nossa investigação é identificar o nível de motivação do cliente interno. As características que extraímos são confirmadas pelas perspetivas teóricas que nos serviram de base a este projeto.

Completamos, agora, que o colaborador interno ao ver-se como sendo o primeiro cliente da organização sensibiliza-se e motiva-se, por ser parte fundamental na realização dos objetivos da empresa, aumentando sua valorização pessoal e profissional. Também as relações pessoais e o cuidar dos outros estão presentes no nosso estudo, numa clara confirmação do que referem Silva e Martins (2016).

A motivação também nasce das necessidades que variam de pessoa para pessoa ao longo do tempo. A ideia de que para motivar um colaborador bastava aumentar o seu nível de remuneração ou premiá-lo pelo seu desempenho era suficiente. Pelo nosso estudo, esta filosofia parece ainda permanecer no ambiente da hotelaria.

Um segundo objetivo específico é o de caracterizar as ferramentas de comunicação interna. Na parte anterior deste documento disso se dá conta.

Uma das conclusões do nosso estudo é a de que as empresas que implementam programas internos são mais propensas a alcançar níveis mais elevados de lealdade dos colaboradores, do que aquelas que não os praticam. Também os colaboradores motivados e leais têm atitudes mais positivas para e com a organização.

Ressalta também que, embora reconhecidos no seu local de trabalho, as unidades hoteleiras não se preocupam em oferecer aos seus colaboradores, condições para convívio ou descanso para que assim estes se sintam bem fisicamente ou cada vez mais integrados e motivados.

Os colaboradores internos são felizes nos seus postos e satisfeitos com as condições de trabalho.

“O marketing interno relaciona-se com a qualidade dos serviços dos colaboradores/clientes internos das unidades hoteleiras?” era a nossa pergunta. Nas respostas dos participantes verificamos que isso é confirmado.

Queríamos investigar acerca da importância do Marketing Interno como forma de motivação e chegamos à seguinte hipótese de análise: há relação entre comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Esta hipótese orientou a nossa investigação empírica. Efetivamente há uma correlação positiva e muito significativa entre estas duas variáveis. À medida que a comunicação interna se intensifica também existe uma melhoria análoga do conceito motivação.

Por tudo o exposto, concluímos que a aplicabilidade de comunicação interna leva à obtenção de motivação dos colaboradores internos das indústrias hoteleiras na região do Porto e do Norte de Portugal.

2. - Limitações

Na análise da literatura existente detetamos uma lacuna profunda na quantidade e qualidade de literatura que examina a relação entre a comunicação efetiva da empresa e sua eficácia e a motivação dos colaboradores.

Ao momento, é conveniente sublinhar determinadas limitações à generalização dos resultados. Como já referimos, os dados referentes a esta dissertação “Marketing Interno nos Estabelecimentos Hoteleiros: A aplicabilidade do

Marketing Interno como forma de obtenção de qualidade de Serviço ao Cliente” resultam da aplicação de um questionário a colaboradores internos de hotéis de quatro e cinco estrelas da região Norte de Portugal. A amostra é uma pequena parcela de um universo maior. Seria mais conveniente e fácil generalizar os resultados se tivéssemos selecionado uma amostra populacional global nacional, recenseando todos os colaboradores internos e aplicando-lhes a investigação.

3. - Orientações para estudos futuros e implicações para a prática

Preconizando que os reptos são múltiplos e variados, adivinhamos que, num futuro já muito próximo, colocar-se-á às organizações hoteleiras portuguesas, com um meio interno rígido e cristalizado num modelo burocrático-nacionalista de GRH, a inquietação de como saber e de se vai conseguir responder às exigências do ambiente.

Como recomendações, sugerimos que, para complemento deste estudo, fossem realizados outros trabalhos, nomeadamente um estudo aprofundado, utilizando metodologias qualitativas, sobre o conceito de cliente interno.

Outra questão poderá ser alvo de próximas pesquisas, qual seja o de saber como é realizada na era atual do conhecimento a gestão das pessoas em hotelaria e os desafios a serem enfrentados.

Creemos que a nossa investigação traz implicações para a prática das unidades hoteleiras e por vários motivos. Um deles é o que nos indicia que os gestores de recursos humanos devem primeiro entender as expectativas dos colaboradores (carreira, interesse, aptidões e necessidades) e, em seguida, orientá-los e auxiliá-los no planeamento da sua desejada carreira, para que o colaborador atinja satisfação e compromisso no seu trabalho.

Análoga forma de ver é a da mudança das estratégias de gestão, que carrega uma série de oportunidades para diversas áreas empresariais, incluindo a hotelaria. Particularmente, as pessoas devem ser levadas em consideração. Esta conjuntura traz uma enorme expectativa sobre a área de Recursos Humanos no que refere à preparação e à gestão dessas pessoas no dia-a-dia em busca de resultados que coloquem as empresas num novo patamar de competitividade.

O conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes é necessário e fundamental para que a organização possa orientar todos os seus esforços em

busca da satisfação dos clientes com um nível aceitável de qualidade. Isso significa ter em mente o que o consumidor deseja e espera do produto ou serviço e oferecer mais do que o esperado para “encantá-lo”.

Com este trabalho, esperamos ter conseguido concretizar a máxima de Kotler (2000: 23) que assegura que “O futuro não está à nossa frente. Ele já aconteceu.”.

BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, K. & Bradford, L. ([1990] 1992). *Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Almeida, L. & Freire, T. ([1979] 2000). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, M. & Pereira, J. (2014). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1986). *Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais*. In Silva, A. & Pinto, J. (orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento, pp. 55-78.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1983). *A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Bell, J. (1997). Como realizar um Projecto de Investigação. Lisboa: Gradiva.
- Bitner, M.; Booms, B. & Tretreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54, pp.71-84.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000. Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Brum, A. (2010). *Endomarketing de a a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator - Nova Edição*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.
- http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7765/1/Abel_Carvalho_MEI_2015.pdf, consultado em 27 de agosto de 2016.

- Carvalho, C. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. file:///I:/RH/comunicação/DISSERTAÇÃO%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20(3).pdf, consultado em 15 de agosto de 2016.
- Costa, R. ([2008] 2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Cervo, A. & Bervian, P. ([1974] 1983). *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas Lda.
- DeVellis, R. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: Sage.
- Ellemers, N., Gilder, D. & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, n.º 3, pp. 459-478.
- Field, A. ([2005] 2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. São Paulo: Artmed® Editora S.A.
- Fried, Y. & Slowik, L. (2004). Enriching goal-setting Theory with time: an integrated approach. *Academy Management Review*, 29, n.º 3, pp. 404-422.
- Fernández, S. & Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña: Complejo Hospitalario Universitario.
- Fisher, H. (1999). *The First Sex: The natural talents of women and how they are changing the world*. New York: Ballantine Books.
- Fortin, Marie-Fabian ([1996] 2003). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Galicic, V. & LasKarin (2014). *Internal Marketing in the Hotel Industry*. www.fthm.uniri.hr, consultado em 31 de agosto de 2016.
- Gegenheimer, C. (1998). Include employees in marketing". *Advertising Age's Business Marketing*, July.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. ([1985] 1993). *O Inquérito -Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.

- Gomes, J., Cunha, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gratton, L. (2010). Lynda Gratton investigates: the future of work. *Business Strategy Review*, Q3.
- Gronroos, C. (1985). Internal Marketing – Theory and Practise. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings, American Marketing Association, Chicago IL*, pp. 41-47.
- Guthridge, M., Komm, A. & Lawson (2008). *Fazer da gestão de talentos uma estratégia prioritária*.
http://www.henry.fi/files/896/McKinsey_War_for_talent.pdf, consultado em 16 de agosto de 2016.
- Harris, T. & Nelson, M. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herrero, F. & Cuesta, M. (s/d). *Escalas de medida y estadística*.
http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.2/Medida.html, consultado em 27 de agosto de 2016.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo: Thomson.
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas* (tradução de Maria Luísa Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget.
- Javeau, Claude (1998). *O trabalho sociológico. Lições de Sociologia*. Oeiras: Celta Editora.
- Jui -Ying, H. & Tsai -Yuan, L. (2008). The Investigation on the Internal Marketing Practicing of the International Tourism Hotel chains. *Journal of International Management Studies*, pp. 170-176.
- Jopseph, W. (1996). Internal Marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16, nº 1, pp. 54-59.
- Keller, S., Lynch, D., Ozment, J. & Calantone, R. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution services operations. *Journal of Business Logistics*, 27-1, pp.109-137.

- Khaliq, A. (2001). Corporate leadership and workforce motivation in Malaysia. *International Journal of Commerce & Management*, 11, n.º 1, pp. 82-101.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. ([1996] 1998). *Administração e Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (1991). *Marketing. Edição compactada*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lashley, C. & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lathan, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, nº 1 pp. 485-516.
- Lawler, E. (2014). *Projetando Organizações de Alta Performance*. Universidade do Sul da California: Center for Effective Organizations Marshall School of Business. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316~1.pdf>, consultado em 8 de agosto de 2016.
- Levit, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, (s.n.).
- Lockwood, A. & Jones, P. (1984). *People and the Hotel and Catering Industry*. London: Holt, Rinehart and Winston Ltd.
- Malhotra, N. (2006). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Manikoth, N. (2010). *Desenvolvimento de Talentos na Nova Economia*. EUA: Universidade George Washington. <http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/nisha-n-manikoth-talent-development-in-the-new-economy/>, consultado em 1 de agosto de 2016.
- Marras, J. (2007). *Administração de recursos Humanos*. S. Paulo: Futura.
- Mcgregor, D. (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Medeiros, M. (2012). *Ferramentas de Comunicação Interna como Estratégia na Melhoria do Ambiente de Trabalho do D'Oliva Lisboa*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

<https://outlook.live.com/owa/?path=/attachmentlightbox>, consultado em 31 de agosto de 2016.

Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5, n.º 1, pp.185-193.

Mucchielli, R. (1978). *O Questionário na Pesquisa Psicossocial*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.

Oliveira, M. (2015). *Projeto de Intervenção Técnica no Departamento de Alojamento – abertura e implementação do Lake Spa Resort (Vilamoura)*. Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para cumprir os requisitos necessários à obtenção do título de Especialista.

Oliveira, M. (2013). The adoption of internal marketing as an employee – centric approach in the Hospitality Industry: a key to excellent customer service. *Thesis Project of Doctoral Program in Marketing and Strategy of Universities of Minho, Aveiro and Beira Interior*.

www.pdf.investintech.com/preview/1b392d2a921711e59555002590d31986/index.html, consultado em 30 de junho de 2016.

Ormrod, J. (1995). *Human learning: Theories, principles, and educational applications*. New York: Merrill.

Passos, A., Madureira, C. & Esteves, T. (2014). *Especificidades das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro em Portugal*. Lisboa: Lusíada. Economia & Empresa, n.º 18/2014.

Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.

Passeron, J. (1991). *Le Raisonnement Sociologique*. Paris: Nathan.

Pitt, L. & Foreman, S. (1999). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44, pp. 25-36.

Pittaway, L., Carmouche, R. & Chell, E. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17, nº 4, pp. 407-426.

Podsakoff, P., Mackenzie, S. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, n.º 2, pp. 259-298.

Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira*. Sintra: Euro-Tom.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. ([1988] 1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition. Synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14, n.º 6, pp. 449-462.

Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*, 2, n.º 2, pp. 81-85.

Ramos, H. (1997). *A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial*.

<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg000010.htm>, consultado em 19 de setembro de 2016.

Rego A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. ([2008] 2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Rodriguez, N., Álvarez, B. & Vijande, M. (2010). Serviço Dominante Logic no sector do turismo: marketing interno como um antecedente da cultura cocriação. An inovações com os clientes e first funcionários de linha. *Cuadernos de Gestión*, 11, n.º 2, pp. 53-75.

Rouquayrol, M. (1994). *Epidemiologia & Saúde*. Rio de Janeiro: Medsi Editora Médica e Científica Lda.

Rosenfeld, R. & Wilson, D. ([1990] 1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases*. London: McGraw-Hill.

Seo, M., Barret, L. & Bartunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29, n.º 3, pp. 423-439.

Serra, S. (2011). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Serrano, M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius Working Papers*. Nº 1.

Silva, S. & Martins, D. (2013). *Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português*.

<https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>, consultado em 23 de agosto de 2016.

Silva, S. & Martins, D. (2016). *HRM Specificities on Portugal Hotel Units*.

<https://www.facebook.com/susanasofiapsilva/posts/528580813995962>, consultado em 23 de agosto de 2016.

Schnapper, D. (2000). *A Compreensão Sociológica*. Lisboa: Gradiva.

Schmitt, N. & Klimoski, R. (1991). *Research Methods in Human Resources Management*. Ohio: South-Western Publishing.

Siu, V., Tsang, N. & Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong's Hotel employees?. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 38, nº 5, pp. 44-49.

Snell, L. & White, L. (2009). An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services marketing quarterly*, 30, pp.195-211.

Tag-Eldeen, A. & El-Said, O. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22, nº. 2. pp. 153-167.

Thamhain, H. (1992). *Engineering management. Managing effectively in technology-based organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Tavares, S. & Caetano, A. (1999). *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*. In Caetano, A. (coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Torquato, G. (1986). *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas*. São Paulo: Summus.

- Tracey, J. & Hinkin, T. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15, n. ° 2, pp. 165-176.
- Tsai, Y. & Tang, T. (2008) How to improve service quality; internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19, pp.1117-1126
- Tsai, Y. & Wu, S. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advance Nursing*, pp. 2593-2604.
- Weihrich, H. & Koontz, H. ([1992] 1994). *Management: A global Perspective*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Yang, J. (2012). Effect or internal marketing on knowledge sharing and organizational effectiveness in the hotel industry. *Total Quality Management*, 1, pp.1-17.
- Yang, J., Wan, C & Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp.837-848.
- Yu, Q. & Barnes, B. (2010). Performance Improvoment by investing in internal marketing mahagement. *Proceedings of the 2010 IEEE ICMT*.

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Questionário sobre a aplicabilidade do Marketing Interno

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, realizada na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG).

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual e não a da unidade hoteleira a que pertencem.

O questionário é anónimo e confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, lhe solicitamos que responda de forma espontânea, honesta e sincera a todas as questões.

Na maioria terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. **Idade:** _____

2. **Sexo**

Feminino

☐

Masculino

☐

3. **Nacionalidade:**

Portuguesa

☐

Outra:

☐☐

Qual?

4. **Habilitações académicas:**

< 12º ano

☐

12ºano

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

☐

5. **Qual a sua área de formação:**

6. **Estado Civil:**

Solteiro

☐

Casado

☐

Divorciado

☐

Viúvo

☐

União de facto

☐

7. Tem filhos?

Sim

☐

Quantos: _____

Não

☐

8. Que tipo de contrato celebrou com a sua entidade:

Contrato de trabalho por tempo indeterminado

☐

Contrato de trabalho a termo certo

☐

Contrato de trabalho a termo incerto

☐

Outro

☐

Qual? _____

9. Qual a gestão implementada na sua unidade hoteleira?

Hotel independente

☐

Grupo hoteleiro nacional

☐

Cadeia internacional

☐

Nenhuma das anteriores

☐

10. Departamento onde se insere: _____

11. Qual a sua função: _____

12. Há quanto tempo trabalha em Hotelaria? _____

13. Há quanto tempo trabalha nesta unidade? _____ Anos

14. Há quanto tempo trabalha nesta função? _____ Anos

15. Considerando o plano de gestão da unidade hoteleira em que trabalha, responda de acordo com a escala:

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A imagem do meu hotel no exterior é muito positiva				
Já conhecia a empresa como hotel de qualidade				
O hotel tem uma ótima imagem no exterior				
A direção faz reuniões periódicas com				

todos os colaboradores para partilha de informações				
A direção frequentemente informa sobre todas as atividades e novidades que se passam na unidade				
A direção envolve os colaboradores nas decisões estratégicas e de chefias, ouvindo a todos				
A direção dá a conhecer as vagas existentes na sua cadeia e/ou hotel				
A direção proporciona momentos de lazer entre os colaboradores (ex: festa de natal, convívios, etc)				
A direção preocupa-se com o meu grau de motivação e felicidade dos colaboradores				
A direção proporciona aos seus colaboradores formação periódica em diversas áreas				
A direção reconhece e premeia os seus colaboradores através de incentivos, tais como prémios monetários ou espécies				
A comunicação interna dentro da unidade é eficiente				
Os colaboradores têm autonomia para sugerir críticas e melhorias na execução do seu trabalho				
Todos os colaboradores são valorizados independentemente do cargo que ocupam				
Os colaboradores são tratados de igual maneira				
A entidade oferece segurança física aos				

seus colaboradores				
A empresa preocupa-se com o bem-estar físico e psíquico dos seus colaboradores				

16. Considerando a importância da sua satisfação e realização pessoal, responda de acordo com a escala:

Questão	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho orgulho na unidade onde trabalho				
Nos últimos 6 meses procurei outro emprego				
Tenho fortes possibilidades de progressão na minha unidade ou na cadeia onde trabalho				
Sou avaliado frequentemente através de avaliações de desempenho				
A minha remuneração está de acordo com a minha responsabilidade e funções				
Considero que tenho um salário justo				
Estou neste emprego porque me sinto motivado e bem enquadrado				
Estou neste emprego, porque não conseguiu arranjar outro melhor até ao momento				
Trabalho as 8 horas diárias				
Trabalho sempre mais horas que o tempo definido no meu horário				
Sei sempre o seu horário com muita antecedência para poder programar a				

minha vida				
Mudam meu horário com frequência o que me incomoda				
As refeições que a unidade me oferece são sempre de qualidade				
A minha unidade proporciona-me períodos de descanso e áreas de convívio				
Posso pedir para trocar alterar ou trocar folga ou horário com facilidade e compreensão				
As minhas férias são marcadas por mim com a concordância da entidade patronal				
Sou reconhecido no meu local de trabalho				
Sinto-me sempre feliz no meu posto de trabalho				
Estou completamente satisfeito com as minhas condições de trabalho				
A minha satisfação no local de trabalho é refletida no serviço que presto ao cliente				
Se hoje me oferecessem o mesmo salário noutra hotel, mudaria				
Sinto-me profissionalmente motivado				
A equipa da qual faço parte tem um bom relacionamento				
O relacionamento com os meus colegas favorece a execução do meu trabalho				
Quando o meu comportamento se altera, tentam saber qual a razão				

Obrigada pelos seus contributos e colaboração!

Anexo B - Declaração da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto



ESCOLA
SUPERIOR
DE HOTELARIA
E TURISMO

DECLARAÇÃO

Para efeitos de aplicação de inquéritos no Hotel Cidnay, Santo Tirso, declara-se que a estudante Andreia Maia de Oliveira (n.º 9150052) encontra-se inscrita no Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do P.PORTO.

Por ser verdade, se passa a presente declaração, datada e assinada.

Vila do Conde, 14 de outubro de 2016

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Mónica Oliveira", written over a horizontal dashed line.

Mónica Oliveira
Vogal da Comissão Instaladora da ESHT

Anexo C - Pedido de colaboração

Exma. Administração

Hotel CIDNAY

Santo Tirso

ANDREIA MAIA DE OLIVEIRA, estudante número 9150052 da ESEIG, Vila do Conde e a realizar Mestrado em Direção Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, sob o título aplicabilidade do marketing interno em hotéis de 4 e 5 estrelas na região norte de Portugal, conforme declaração que anexa, vem pedir a Vas. Excias. autorização para aplicar, na unidade que superiormente administram, inquéritos internos em formato de papel, para fins de dissertação do seu mestrado.

Reconhecida pela amabilidade e atenção dispensadas,

Mui grata.

Vila do Conde 14 de outubro de 2016

A mestranda

(Andreia Maia de Oliveira)

Anexo D – Um exemplo de um email

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a);

No âmbito da dissertação de mestrado em gestão hoteleira pela ESEIG, estou a realizar um trabalho sobre marketing interno e a sua aplicabilidade, em hotéis de 4 e 5 estrelas, na região norte de Portugal.

Pergunto da possibilidade de ser aplicado na Vossa unidade hoteleira um inquérito por questionário, para fins académicos, ressaltando o anonimato e o estrito sigilo das respostas, conforme o cabeçalho do documento.

O questionário seria disponibilizado em suporte de papel por mim.

Remeto em anexo um exemplar para análise e posterior decisão.

Agradecida pela atenção dedicada e a amabilidade da resposta.

Atenciosamente,

Andreia Oliveira.